بحوث ادارية محكمة (٤)

فهرست الهيئة العامة لدار الكتب والوثائق القومية

إدارة الشئون الفنية

الصيرفي، محمد

بحوث إدارية محكمة (٤)

ط١ – الإسكندرية : دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ٢٠٠٦ .

٣٧٦ ص، ١٧ × ٢٤ سم

ترمك : ٧-٠٢٣-٤٢٨-٩٧٧

١- الإدارة العامة

أ – العنوان

ديوى ٣٥٠

الناشـــــــر : دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر

العـــنوان : بلوك ٣ ش ملك حفنى قبلى السكة الحديد – مساكن دربالة – فيكتوريا – الإسكندرية

تليفاكس : ٠٠٢٠٣/٥٢٧٤٤٣٨ (٢خط)

الرقم البريدى : ٢١٤١١ – الإسكندرية – جمهورية مصر العربية

E_mail : dwdpress@yahoo.com

Website : www.dwdpress.com

رقـم الإيـداع : ١٠٧٤٩ / ٢٠٠٦

I.S.B.N 977 - 428 - 023 – 7

بحوث ادارية محكمة

(٤)

قياس مستوى الأداء المتميز
للمدير الأردنى بالمنظمات الصناعية
العوامل المؤثرة على إغناء المهام الوظيفية بقطاع البترول
دراسة تطبيقية على الهيئة المصرية العامة للبترول
وبعض الشركات التابعة لها
المؤثرة على الثروبيا الإدارة الاردنية
دراسة تطبيقية على وحدات القطاع الاردنى
سلوكيات التنظيم غير الرسمى
وأثرها على مستوى كفاءة العنصر البشرى
دراسة تطبيقية
على شركة القناة للتوكيلات الملاحية

إعداد الاستاذ الدكتور
محمد عبد الفتاح الصيرفى
أستاذ إدارة أعمال المشارك

الطبعة الأول
٢٠٠٧

الناشر
دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر
تليفاكس : ٥٢٧٤٤٣٨ - الإسكندرية

بسم الله الرحمن الرحيم

فسبحن الله حين تمسون وحين تصبحون

وله الحمد في السموات والأرض وعشيا وحين تظهرون

صدق الله العظيم

سورة الروم

عزيز القارى

تذكر ان

العقول الصغيرة تناقش "الأشخاص" والعقول المتوسطة تناقش "الأشياء" والعقول الكبيرة تناقش "المبادئ"

أ. د. محمد الصيرفى

تقديم

عزيز القارى

أقــدم لــك فــى الصفحات التالية سبعة عشر بحثاً إدرايا شملت مجــالات مــتعددة فى إدارة الأعمال... وقد تتفق معى فى معالجة تلك الأبحاث أو قد تختلف ..... وقد ترى أن هذه الأبحاث تميزت بالدقة وقد تجد غير ذلك... لكن لابد أن نتفق فى البداية وفى النهاية على أن رؤس هــذه الأبحــاث تحتاج منك كما احتاجت منى إلى معالجة جادة مثمرة للوصــول إلى توصيات ومعالجات ذات مغزى وأهمية وأملى أن يكمل ابنائى الباحثين ما بدأته فى هذه الأبحاث بالإضافة أو التعديل

والله نسال أن يوفقنا جميعاً إلى ما فيه الخير والسداد

أ. د. محمد الصيرفى

٠١٢/ ٣٦٩٥٨٧١

قياس مستوى الأداء المتميز
للمدير الأردني بالمنظمات الصناعية

تقديم

فى ظل التزايد المستمر فى الطلب على الخدمات الإدارية، التى يتسع ويتغير ويتعقد نطاقها فى مجالات الإدارة المختلفة، تتضح أهمية الحاجة إلى أن يكون المدير المهنى مؤهلا ليس فقط لمتطلبات واشتراطات بدء الممارسة المهنية التى تؤهلة لدخول المهنة وللأداء المقبول، بل يجب أن يتسع نطاق تلك المتطلبات والاشتراطات لتشتمل على ما يكفل تحقيقه لمستوى الأداء المتميز، وعلى الرغم من أهمية هذا الأداء المتميز للقيادات الإدارية إلا أن هذا الموضوع لم يتم التعرض له من قبل بشكل مباشر.

الأمر الذى يوحى بوجود قصور فى هذا الجانب، لذا فقد رأى الباحث ضرورة التعرض لمفهوم الأداء المتميز وتحديد كافة المتغيرات ذات العلاقة المعنوية به وذلك أملا فى الخروج بمجموعة من التوصيات التى من شأنها أن تسهم فى تنمية كفاءة القيادات الإدارية وكذلك فى رسم السيناريوهات المستقبلية للأداء المتميز بالقدر الذى يضمن توفير نوعية من المهارات الإدارية الواعية والناجحة، فلقد أصبحت النوعية الماهرة من القيادات الإدارية هى الميزة التنافسية القوية الوحيدة[1] (*).(*)

---

[1] لسترثرو- ترجمة محمد فرير حجاب- راسا براس اليابان وأوربا وأمريكا- دار الهلال- القاهرة- ١٩٩٤- ص. ب٤٧.

(*) يعبر عن القابلية بالاحتراف بالأداء المتميز.

(*) هذا البحث مدعم من قبل جامعة الزيتونة الأردنى.

مشكلة البحث

تعتبـــر كفـــاءة القـــيادات الإداريـــة هي الركيزة الأساسية لنمو واســتمرار المــنظمة، حيث تقاس كفاءة المنظمة بكفاءة القائمين على إدارتها ولما كانت القيادات الإدارية الأردنية اعتادت لفترات طويلة على ممارسة وظائفها في ظل الحماية الكاملة والاستقرار البيئى وعدم فاعلية نظــم الــثواب والعقاب التنظيمي الامر الذى أدى إلى انخفاض الكفاءة الإداريــة للعديــد من القادة بل والتأثير فى قدراتهم ومهاراتهم الإدارية ســلبا... وحــيث أن التغيــرات البيئية الحالية قد فرضت على هؤلاء المديرين ضرورة اكتساب المهارات التي تمكنهم من العمل في ظروف بيئــية جديدة متقلبة وغير مستقرة خاصة في ظل اتساع نطاق الخدمات التــي أصــبحت المنظمات مضطرة لتقديمها إلى عملائها واحتياج تلك الخــدمات إلى مجموعة متنوعة ومتشابكة من المهام والوظائف التى قد يــصعب تحديد درجة الأهمية النسبية لكل منها والتى تتطلب أن يكون المدير خبيرا متميز فى أدائها.

لذا فقد أصبح من الأهمية مكان قياس أداء المديرين بهدف تقدير مدى فاعليتهم وكفاءتهم فى أعمالهم وذلك من أجل مساعدتهم على أداء تلك المهام الجديدة بالمستوى المطلوب.

ومن سياق ما تقدم تتبلور مشكلة البحث فى معرفة درجة الأداء المتميــز للمديرين الأردنيين فى المنظمات الصناعية وما هى العوامل ذات العلاقة المعنوية بهذا الأداء.

أهداف البحث

تهـدف هـذه الدراسة من خلال تحديد مكونات الأداء الإدارى المتميز إلى تحقيق النتائج التالية:

١- التعرف على مفهوم وأبعاد الأداء المتميز وكذا تحديد الشروط التى يستوجبها هذا الأداء.

٢- قياس درجة ممارسة معايير الأداء المتميز لدى المديرين الأردنيين العاملين فى القطاع الصناعى فى المملكة الأردنية الهاشمية.

٣- تحديـد العـوامل ذات العلاقـة بالأداء المتميز وكذا التعرف على الارتبـاطات ذات الدلالـة الإحصائية بين هذه العوامل وبين الأداء المتميز.

٤- الخـروج بمجمـوعة من التوصيات التى من شأنها أن تساعد على تنمـية كفـاءة القيادات الإدارية بمنظمات الأعمال الأمر الذى سوف يـسهم فى زيادة كفاءة أداء هذه المنظمات وبالتالى دفع عملية التنمية الإدارية الشاملة.

فروض البحث

الفرض الرئيسى

يقوم هذا البحث على افتراض أساسى هو " إمكان عزل وقياس أثـر العـوامل المحـددة لمستوى الأداء المتميز" هذا إلى جانب ضالة الوزن النسبى للعوامل الأخرى التى لا يمكن عزلها وقياسها وسوف يتم مراعاة ذلك عند القيام بالتحليل الإحصائى.

الفروض الفرعية

١- يختلف مستوى الأداء الإدارى المتميز لدى القيادات الإدارية باختلاف المستوى الوظيفى.

٢- يختلف مستوى الأداء الإدارى المتميز لدى القيادات الإدارية باختلاف نطاق الإشراف.

٣-يختلف مستوى الأداء الإدارى المميز لدى القيادات الإدارية باختلاف سنوات الخبرة العملية.

٤- يختلف مستوى الأداء الإدارى المتميز لدى القيادات الإدارية باختلاف المستوى التعليمى.

٥- يختلف مستوى الأداء الإدارى المتميز لدى القيادات الإدارية باختلاف التخصص الدراسى.

٦- يختلف مستوى الأداء الإدارى المتميز لدى القيادات الإدارية باختلاف عدد الدورات التدريبية الإدارية.

أهمية البحث

أولا: من الناحية الأكاديمية

يعتبر هذا البحث الأول من نوعه الذى يتعرض لدراسة وتحليل الأبعاد المختلفة للأداء المميز فى المجالات الإدارية وذلك من خلال تحديد ماهية العوامل المؤثرة فى رفع مستوى الأداء المهنى المتميز وتحديد أنواع المعرفة الواجب اكتسابها لتحسين المهام الموكل أداؤها للمدير وذلك بما يسهم بوضع إطار نظرى لهيكل الخبرات التى تحقق الكفاءة والفعالية للأداء المهنى المتميز.

ثانياً: من الناحية العملية

سـوف يؤدى التعرف على مستويات الممارسات الإدارية لدى المديرين الأردنيين إلى:

(أ) التعـرف على نواحى الضعف والقوة فى تلك الممارسات ومن ثم اقتراح التوصيات المناسبة لذلك.

(ب) تحديـد العوامل ذات العلاقة المعنوية بالممارسات الإدارية بما يـساعد على ترشيد العمليات الخاصة باختيار القيادات الإدارية وكذا تخطيط عملية تنمى تلك القيادات بطريقة أفضل.

أدوات البحث

قام البحث بتصميم قائمة استقصاء تتكون من قسمين رئيسيين.

القسم الأول:

عـبارة عـن بيانات عامة تشمل إسم المنظمة/ نوع المنتظمة/ وظيفة المستقصى منه/ عدد المرؤوسين المباشرين/ المستوى التعليمى/ سنوات الخبرة العملية.

القسم الثانى:

حيث تم الاستعانة بالعديد من الدراسات والمراجع عند إعداد هذا الجـزء من القائمة والذى يتألف من مجموعة من ثلاثة وسبعون سؤالا تمثل فى مجموعها مقياسا للأداء المميز ويتكون هذا المقياس من:

✍ (واحـد وثلاثـون) عـبارة تقـيس درجة إلمام القيادات بالجوانب المخـتلفة للعملية الإدارية فى مجالات التخطيط والتنظيم و التوجيه والرقابة واتخذا القرارات.

- (سبعة عشر) عبارة تقيس درجة إلمام القيادات الإدارية بالجوانب الإجرائية فى العمل من خلال الخبرات المباشرة الناتجة عن الممارسة العملية السابقة والتغذية العكسية وكنتاج لتفاعله مع البيئة المحيطة به بشقيها الداخلي والخارجي.
- (ستة وعشرون) عبارة تقيس مستويات النضج القيادى والمتمثلة فى الانتباه / والتدعيم/ تبادل المعلومات/ العناية/ نشأة الاستقلالية/ وضع الحدود/ الكفاءة/ استقلالية النمو- الولاء والالتزام وقد اشتمل المقياس علي خمسة مستويات أعلاها خمس نقاط ويعبر عن مستوى عالي جدا منا لأداء المتميز وأدناها نقطة واحدة وتعبر عن مستوى منخفض جدا من الأداء المتميز. وبناء علي ذلك يبدو المقياس ذو أبعاد متصلة ومتساوية وبالتالي يمكن تحويل البيانات الوصفية إلى بيانات كمية حتى يسهل معالجة وتحليل النتائج بصورة أكثر دقة باستخدام أدوات التحليل الأحصائى الكمى.

صدق الأداء وثباتها

للتحقق من الصدق المنطقى لأداة البحث فقد تم عرضها على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بقسم العلوم الإدارية بجامعة البتراء وجامعة الإسراء والجامعة الأردنية وذلك للتأكد من مدى صدق الأسئلة ومدى درجة الوضوح الخاصة بكل سؤال وسهولة فهمه من جانب المجيبين المتوقعين.

وبناء علي ذلك فقد تم أجراء بعض التعديلات المناسبة على بعض صياغات الأسئلة التي يحتمل أن تؤدى إلى التحيز غير المقصود أو اللبس أو الغموض كما تم تجربة القائمة بعد تعديلها ف الواقع الميدان

وذلك بتوزيعها فى إحدى المنظمات الصناعية كمرحلة تمهيدية قبل جمع البيانات بصورة نهائية.

وفيما يتعلق بثبات الأداة فقد استخدم أسلوب "كربناخ ألفا" وكانت درجـــة ثبات الأداة ككل وفقا لهذا الأسلوب (٨٥%) وقسمت الأداة إلى مجموعتين إحداهما سبعة وثلاثون عبارة والأخرى ستة وثلاثون عبارة وباســـتخدام أســـلوب " كـــربناخ الفـــا" وجد أن ثبات المجموعة الأولى (٧٢%) ودرجة ثبات المجموعة الثانية (٧٠%) وكانت درجة الارتباط بـــين المجموعتين (٧١%) الأمر الذى يؤكد إمكانية الاعتماد على أداة البحث فى جمع البيانات اللازمة للبحث.

محددات البحث

١- إن هـــذه الدراســـة محددة بنوعية المتغيرات محل الدراسة وبكمية ونـــوع البيانات التى أمكن الحصول عليها علما بأن هناك قناعة لدى الباحث حول صحة هذه المتغيرات أما بالنسبة لكمية ونوعية البيانات ودقـــتها فقـــد كانـــت هـــناك محاولات متنوعة قام بها البحث لحث المـــسؤولين على الإسهام فى توفير البيانات المطلوبة مع التأكيد لهم بضمان سرية هذه البيانات وعدم خطورتها.

٢- يتم التركيز فى هذا البحث على الأداء المتميز لفئة القيادات الإدارية المتمـــثلة فـــى المديـــرون العموم ونوابهم ومديرو الإدارات ونوابهم ورؤساء الأقسام.

٣- تقتـــصر الدراسة هنا على قطاع الأعمال الاردنى وهو ذلك القطاع الـــذى يـــضم مجموعة المنظمات التى تقوم بإنتاج السلع أو الخدمات وذلك بهدف تحقيق الربح.

٤- إن نـــتائج هـــذه الدراســـة وتوصـــياتها ترتكز على نتائج استمارة الاستبيان التى تم توزيعها على أفراد العينة وعليه فإن إمكانية تعميم هذه النتائج محدودة ولكن يمكن أن تتخذ نتائج هذه الدراسة كمؤشرات لهـــا دلالـــتها فى قياس الأداء الإدارى المتميز للقيادات الإدارية فى العديد من الدول العربية.

المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف هذا البحث جرى استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

١- النسب المئوية والتكرارات لعرض خصائص العينة

٢-أسلوب تحليل التباين متعدد المتغيرات لتحديد تأثير كل من المستوى الوظيفى/ نطاق الإشراف/ الخبرات العملية- عدد الدورات التدريبية/ المستوى التعليمى/ التخصص الدراسى/ على ممارسة معايير الأداء الإدارى المتميز.

٣- أســـلوب المنحنى المتدرج المتعدد معتمدا فى ذلك على الانحرافات المعـــيارية والمتوسطات ومعاملات الانحدار والارتباط وذلك لتحديد الأهمية النسبية لكل معيار من معايير الأداء المتميز.

٤- أسلوب التحليل العاملى وذلك بغية التعرف على الأهمية النسبية لكل مكون مكونات التميز الأدارى.

أسلوب عرض البحث

أنجز الباحث دراسة نظرية مكتبية خاصة للإطار الفكرى للبحث وكـــذلك دراســـات بحثـــية حـــول الأداء المتميز حيث تم عرض هذه المعلومات فى الجزء الأول من الباحث ضمن العرض الخاص بالأساس الفكـــرى والمنهجى وتصميم البحث وذلك من الناحية التسلسلية لإعطاء الإطار الفكرى للتحليل ولتسهيل عملية العرض للجوانب التطبيقية.

وفـــيما يتعلق بنتائج البحث الميدانى فقد تمت جدولة النتائج فى صـــورة جدولية مبسطة تعرض التحليلات المختلفة والنتائج الإحصائية المستخلـــصة منها وقد تم استخدام أسلوب العرض التفسيرى والتحليلى بحيث يحتوى كل جزء على:-

١- عرض النتائج الإحصائية.

٢- تحليل هذه النتائج .

٣- تفسير هذه النتائج.

٤- اختبار الفرضية البحثية، المتعلقة بها.

وبعـــد انـــتهاء هـــذا العـــرض استتبع ذلك تقديم النتائج النهائية المستخلصة من البحث والتوصيات التى يوصى بها الباحث.

الدراسات السابقة

لا تـــوجد أى دراســـات سابقة خاصة بموضوع التميز الإدارى ولكن إذا نظرنا إلى متطلبات التميز الإدارى والمتمثلة فى:

أ- المعرفة الصريحة.

ب- عرفة الإجرائية.

ج- النضج الإدارى.

فقـــد تناول العديد من الباحثين تلك المكونات بالدراسة والتحليل وذلك على الحو التالى:

أولاً: بالنسبة للمعرفة الصريحة

هــناك الدراسة التى أجراها درويش عبد الرحمن يوسف [٢]. والتى استهدفت التعرف على مستويات المعرفة الإدارية لدى القيادات الإداريــة فــى منظمات الأعمال والمنظمات الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة والعوامل المؤثرة على هذه المعرفة و قد توصلت تلك الدراسات للنتائج التالية:

١- أن القــيادات الإداريــة فى منظمات الأعمال والمنظمات الحكومية على مستوى عال جدا من المعرفة بأهمية التخطيط فى ترشيد عملية اتخاذ القرارات وبأهمية التخطيط فى توقيع نتائج المستقبل وبمتطلبات التوجيه وبأهمية إدارة الوقت لنجاح المدير فى عمله.

٢-إن القيادات الإدارية فى منظمات الأعمال والمنظمات الحكومية لديها مستوى متواضع من المعرفة بالفائدة الناتجة عن التخطيط وبمسئولية التخطــيط وأيضا بأهمية نطاق الإشراف فى تحديد الكفاءة الإشرافية للرؤســاء الإداريين ولديها مستوى متواضع من المعرف فيما يتعلق بأهمية عدم الانتظار لحين ظهور المشكلات ثم التعامل معها.

٣- هناك عوامل تؤثر على المعرفة لدى القيادات الإدارية فى منظمات الأعمــال والمــنظمات الحكومية هى ملكية المنظمة/ نوع المنظمة/ المــستوى الوظيفــى للقيادات الإدارية/ التخصص الدراسى/ الخبرة السابقة.

---

[٢] د. درويش عبد الرحمن يوسف المعرفة الإدارية لدى القيادات فى منظمات الأعمال والمنظمات الحكومية- بدولة الإمارات العربية المتحدة- دراسة ميدانية- المجلة العربية للعلوم الإدارية- مجلد (٣) عدد (١) - ١٩٩٥

بينما لا يؤثر نطاق الإشراف والمستوى التعليمى والعمر وعدد الدورات التدريبية على المعرفة الإدارية.

ثانياً: بالنسبة للمعرفة الإجرائية

الدراسة التى أجراها (AICPA) [٣]. عام ١٩٦٩ حيث توصلت إلى صعوبة قياس المعرفة الإجرائية بسبب عدم إمكانية تحديد العوامل المؤثرة على اكتساب المعرفة من الممارسة العملية نظرا لكونها تنطوى على متغيرات عديدة يتعذر التنبؤ بها فى ظل الظروف البيئية المتغيرة بسبب عوامل عدم التأكد السائدة.

ثالثاً: بالنسبة للنضج الإدارى

الدراسة التى أجراها د. إبراهيم بسيونى[٤]. بهدف تقويم إمكانيات وحدود النموذج المتطور للقيادة وتحديد أهمية العوامل المؤثرة على مستويات النضج القيادى.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

١- أقرب القيادات نضجا كانت فى المنظمات الصناعية كبيرة الحجم مقارنة بغيرها من المنظمات.

٢-حققت المستويات الإدارية الأعلى نضجا قياديا كبيرا عن المستويات الإدارية الأقل خاصة فى المراحل التمهيدية للنضج القيادى.

---

[1] AICPA" FINAL REPORT OF Ad HOC COMMITTEE ON INDEPENDENCE OCTOBER 3-1969" JOURNAL OF ACCOUNTING (DECEMBER 1969) P. 51

[٤] د. إبراهيم بسيونى- أهمية العوامل المؤثرة على مستوى النضج القيادى للإدارة فى الشركات الصناعية السعودية- دراسة ميدانية- مجلة جامعة الملك سعود- العلوم الإدارية- عدد (١) ١٩٩٢.

٣-لـــم تظهـــر نتائج التحليل الإحصائى أى فروق جوهرية فى النضج القـــيادى بـــين المديرين السعوديين وغيرهم إلا فى بعض مستويات محدودة بالمرحلة التمهيدية للنضج.

٤- أظهــرت النتائج أيضا أن هناك فروقا جوهرية فى بعض مستويات النضج القيادي خاصة بالمرحلة التمهيدية بين المديرين صغار وكبار السن.

٥- وجـــود فروق جوهرية فى النضج القيادى للمديرين فى المستويات التمهيدية طبقا للخبرة السابقة وطول مدة مع الرئيس الحالى.

٦- وجـــود فـــروق جوهرية بين المديرين تبعا لحصولهم على دورات مكثفة فى التدريب الإشرافى خاص فى مستويات النضج القيادى فى المرحلة التمهيدية.

مجتمع البحث

تعتبر الصناعة فى الأردن هي الركيزة الأساسية لتنمية الاقتصاد الوطني وتطويره حيث أن الصناعة تلعب دورا هاما فى تطوير الأيدى العاملـــة وتنمـــية الـــصادرات وتوفير السلع الاستهلاكية البديلة للسلع المستوردة.

وفـــى هذا البحث فإننا قد ركزنا على الشركات المساهمة العامة لتوفيـــر عنصر الإفصاح بشكل مقبول فى عرض بياناتها وقد لوحظ أن هذه الشركات يتم تقسيمها بين القطاعات التالية(٥) .

١- قطاع الصناعات الإستخراجية.

---

(٥) المتحدة الدولية للاستشارات- المرجع السابق- بقطاع الصناعة الأردنية الشركات المـــساهمة الأردن.

٢- قطاع الصناعات الكيماوية والبترولية.

٣- قطاع الصناعات الإنشائية

٤- قطاع الصناعات التمويلية والاستهلاكية.

٥- قطاع الصناعات الدوائية.

٦- قطاع الصناعات الهندسية.

٧- قطاع الصناعات النسيجية والبلاستيكية.

٨- قطاع صناعات الورق والتعبئة.

وتضم هذه القطاعات في مجموعها اثنين وخمسون شركة بيانها كالآتي:

جدول رقم (١)

الشركات المساهمة الأردنية

م	اسم الشركة	سنة التأسيس	رأس المال المدفوع
١	العربية لصناعة الألمنيوم	١٩٧٦	6 million
2	العربية لصناعة المواسير المعدنية	١٩٩٤	6 million
٣	الكابلات الأردنية الحديثة	١٩٩٢	7.990.000 million
٤	الوطنية لصناعة الصلب	١٩٧٩	4 million
٥	المتحدة للصناعات الهندسية	١٩٩٤	7 million
٦	الأردنية لصناعة الأنابيب	١٩٧٤	3.250.000 million
٧	العربية للصناعات الكهربائية	١٩٩٣	6 million
٨	صناعات علاء الدين	١٩٨١	Million
٩	التبغ والسجائر الأردنية	١٩٩٣	1.500.000 million
١٠	الصناعية التجارية الزراعية	١٩٦١	5 million
١١	الدخان والسجائر الدولية	١٩٩٢	10 million
١٢	الموارد الصناعية	١٩٩١	8 million
١٣	العلميـة الحديثة لصناعة الزيوت النباتية	١٩٨٩	5 million

م	اسم الشركة	سنة التأسيس	رأس المال المدفوع
١٤	الاستثمارات العامة	١٩٥٥	3.400.000 million
١٥	الصناعات الوطنية	١٩٧٩	6 million
١٦	اتحاد الصناعات الكيماوية والزيوت النباتية	١٩٩٣	3.500.000 million
١٧	الكوثر للاستثمار	١٩٨٨	2 million
١٨	الأردنية لتسويق وتجهيز الدواجن	١٩٨٧	5.044.000 million
١٩	العربية للاستثمار والتجارة الدولية	١٩٧٦	5 million
٢٠	مصانع المنظمات الكيماوية العربية	١٩٧٣	6.650.000 million
٢١	المواشي والدواجن	١٩٧٦	3.300.000 million
٢٢	رافيا الصناعية للأكياس البلاستيكية	١٩٧٤	Million
٢٣	الألبان الأردنية	١٩٦٨	1.750.000 million
٢٤	الأردنية الكويتية للمنتجات الزراعية	١٩٨٥	1.699.000 million
٢٥	الصناعات والكبريت الأردنية	١٩٨١	2.652.00 million
٢٦	العربية لصناعة الأدوية	١٩٦٤	9million
٢٧	دار الدواء للتنمية والاستثمار	١٩٧٥	6million
٢٨	المركز العربى للصناعات الدوائية والكيماوية	١٩٨٣	5million
٢٩	مصانع الأجواخ الأردنية	١٩٦٢	4million
٣٠	الدباغة الأردنية	١٩٥٧	million
٣١	الوطنية للصناعات النسيجية البلاستيكية	١٩٩٢	2.492.664million
٣٢	الدولية لإنتاج الأقمشة	١٩٩٣	20.199.000millio n
٣٣	الصناعات الصوفية	١٩٦١	million
٣٤	مصانع الورق والكرتون الأردنية	١٩٧٣	3million
٣٥	العربية لصناعة وتغليف الورق	١٩٧٨	2.334.000million

م	اسم الشركة	سنة التأسيس	رأس المال المدفوع
٣٦	الأردنية للطباعة والتغليف	١٩٧٢	300.000million
٣٧	مناجم الفوسفات الأردنية	١٩٥٣	44million
٣٨	البوتاس العربية	١٩٥٨	79.695.000million
٣٩	العامة للتعدين	١٩٧٣	Million
٤٠	مصفاة البترول الأردنية	١٩٥٦	32million
٤١	السلفوكيماويات الأردنية	١٩٨٣	4million
٤٢	الصناعات البتروكيماوية الوسطية	١٩٨٠	4million
٤٣	العالمية للصناعات الكيماوية	١٩٨١	1.5million
٤٤	الصناعات الكيماوية الأردنية	١٩٨٠	1.363.000million
٤٥	مصانع الإسمنت الأردنية	١٩٥١	60.444.000million
٤٦	مصانع الخزف الأردنية	١٩٦٦	2.5million
٤٧	الأردنية للصناعات الخشبية	١٩٨٢	1.5million
٤٨	التنقيب للصناعات الإنشائية	١٩٩٠	2.800.000
٤٩	الأردنية لصناعات الصوف الصغرى	١٩٨١	3million
٥٠	الشرق الأوسط للصناعات الهندسية والإلكترونية والثقيلة	١٩٩٤	20.461million
٥١	الوطنية لصناعة الكوابل والأسلاك الكهربائية	١٩٨٣	5million
٥٢	حديد الأردن	١٩٩٣	14.690million

تصميم عينة الدراسة

إن المنهجية التى اتبعها الباحث فى تحديد حجم العينة قد قامت على أساس:

١- أن تكــون العينة احتمالية حتى يمكن أن تكون ممثلة للمجتمع الذى سحبت منه تمثيلا صحيحا.

٢-أن تكـــون العيـــنة بـــالحجم المناسب الذى يسمح بإجراء المعالجات الإحصائية.

وفـــى غياب الإحصائيات عن إعداد المديرين وتوزيعهم حسب متغيرات الدراسة فقد تم اختيار ثمانية عشر شركة من الشركات السابقة اشترط فيها كثافة العمالة بقدر الإمكان تم اختبار عينة من العاملين بهذه للشركات وفقا للمعادلات التالية

$$N\left\{(ZQ/2\ Q)2\ P2\ (1-P)\right\}$$

ويقصد:

N : حجم العينة

P : نسبة توافر الخصائص فى مفردات مجتمع البحث والتى قدرت هنا (٥٠%) لضمان أن يكون حجم العينة كبير نسبيا.

أمـــا قـــيمة ZQ/2 فقـــد تم تقديرها لمجتمع البحث من الجدول بمقدار (١,٦٤) عند مستوى ثقة (٠,٠٥%) وقد بلغ حجم العينة (٥٧٥) مفـــردة و اعتبـــر هذا الحجم كافيا فى ضوء الإمكانيات المتاحة للباحث وجرى توزيع استمارات الاستبيان على مفردات العينة حيث بلغت نسبة الردود التى وصلت إلى الباحث (٤٩٧) استمارة بما يعادل (٨٦%) من الاستمارات الموزعة على مفردات العينة.

وقـــد تبـــين أن عدد الاستمارات الغير صالحة للتحليل والتى تم استبعادها (٣٨) بنسبة(٨%) تقريبا وبالتالى يكون عدد الاستمارات التى اســـتخدمت فـــى التحليل (٤٥٩) استمارة بنسبة (٧٩,٨%) تقريبا وهى نـــسبة مقـــبولة إحصائيا والجدول التالى رقم (٢) يبين توزيع مفردات العينة التى خصصت للتحليل.

جدول رقم (٢)

مفردات العينة حسب متغيرات البحث

الفئة	العدد	التوزيع النسبى
(١) المستوى الوظيفى ن= ٤٥٩		
• مدير عام	١١٨	%٢٦
• مدير إدارة	١٥٣	%٣٣
• رئيس قسم	١٨٨	%٤١
(٢) نطاق الإشراف ن= ٤٥٩		
• من (٧-١) أفراد	٨٦	%١٩
• (١٢-١٨) فرد	٢٤٤	%٥٣
• (١٢) فأكثر	١٢٩	%٢٨
(٣) الخبرات العملية ن= ٤٥٩		
• أقل من عشر سنوات	١٢٧	%٢٨
• من عشرة- ثمانية عشر عاما	١٧٨	%٣٩
• أكثر من ثمانية عشر عاما	١٥٤	%٣٣
(٤) عدد الدورات التدريبية ن= ٤٥٩		
• خمس دورات فاقل	١٦٠	%٣٥
• من ستة- تسع دورات	١٧٤	%٣٨
• عشر دورات فاكثر	١٢٥	%٢٧
(٥) المستوى التعليمى ن= ٤٥٩		
• ثانوية عامة فاقل	١٣٦	%٣٠
• الشهادة الجامعية والكلية المتوسطة	٤٤	%٩
(٦) التخصص الدراسى ن= ٤٥٩		
• علوم إنسانية/ اجتماعية	١٨٣	%٤٠
• علوم هندسية/ طبية	١٩٧	%٤٣
• أخرى	٧٩	%١٧

- ومـــن الجـــدول السابق يتضح أن ٢٦% من أفراد العينة من شاغلى وظيفة مدير عام بينما نسبة شاغلى وظيفة مدير إدارة قد بلغت ٣٣% أما وظيفة رئيس قسم فقد بلغت ٤١%.
- وبالنسبة لنطاق الإشراف فقد لوحظ أن ٦٩% من أفراد العينة يتراوح نطاق الإشراف الخاص بهم ما بين (٧-١) أفراد بينما يتراوح نطاق

الإشــراف ما بين ٨ -١٢ بنسبة ٥٣% من أفراد العينة وهى النسبة الغالــبة أما ٢٨% الباقية من أفراد فيتراوح نطاق الإشراف الخاص بهم أكثر من١٢ فرد.

- وفــيما يتعلق بالخبرات العملية فقد لوحظ أن ٢٨% من أفراد العينة سنوات الخبرة الخاصة بهم عشر سنوات فأقل وهناك ٣٩% من أفراد العيــنة تتراوح سنوات الخبرة الخاصة بهم من (عشر- ثمانية عشر عاما) ونسبة ٣٣% من أفراد العينة سنوات خبرتهم ثمانية عشر عاما فأكثر.
- وبالنسبة لعدد الدورات التدريبية فقد لوحظ أن نسبة عدد أفراد العينة الــذين حصلوا على خمس دورات تدريبية فأقل ٣٥% مقابل ٣٨% مــن أفراد العينة قد حصلوا على (٦-٩)دورات تدريبية (٢٧%) من أفراد العينة قد حصلوا على أكثر من عشر دورات تدريبية.
- أمــا المستوى التعليمي فقد بلغت نسبة الحاصلين على الثانوية العامة فأقــل ٣٠% مقابل ٦١% وقد حصلوا على شهادات جامعية وكليات متوســطة فــى حــين أن ٩% فقط حصلوا على شهادات أعلى من الجامعيين.
- وبالنــسبة للتخــصص الدراسى فقد لوحظ أن نسبة ٤٠% من أفراد العيــنة تحمــل مــؤهلات إنسانية واجتماعية مقابل ٤٣% يحملون مؤهلات هندسية وطبية أما نسبة ١٧% فهم يحصلون على مؤهلات أخرى عديدة ومتنوعة.

مدلول المصطلحات المستخدمة فى هذا البحث

(١) الأداء المتميز

هو تلك الخبرة المقدرة التى تعكس الأداء الناجح والكفء لمهمة معقدة من المهام غير الهيكلية بطريقة متميزة.

(٢) المعرفة الصريحة

هى تلك المعرفة الحقيقية التى تتعلق بالحقائق والمفاهيم وتؤدى إلى أحداث تغيرات فى سلوك الفرد فى ضوء قدرته على إدراك وتفسير الأحداث ويتم اكتساب هذه المعرفة عن طريق عملية التعليم الرسمية والتى تتم فى ضوء المتطلبات التعليمية الأساسية اللازمة والمطلوبة لممارسة المهنة...

والمعرفة الصريحة التى يدور حولها هذا البحث هى المعرفة الإدارية والتى تعبر عن مدى الإلمام بمكونات العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واتخاذ القرارات و قد يطلق على هذه المعرفة فى مجال هذا البحث أحيانا لفظ المعرفة الإدارية.

(٣) المعرفة الإجرائية

هى تلك المعرفة التىتتعلق بمجموعة القواعد والإجراءات الشرطية التى ترتبط بمجموعة افتراضية محددة تحكم أداء المهام وبدونها يكون الأداء مقيدا بالاعتماد على مدخل التجربة والخطأ وهى تكتسب عن طريق التدريب والمعرفة الإجرائية التى يدور حولها البحث تتمثل فى درجة الإلمام بكافة القواعد والإجراءات والأنظمة التى تحكم سير العمل داخل المنظمة والتى تقود الفرد إلى اكتساب المهارة المتخصصة فى مجال محدد.

(٤) النضج الإداري

قد يشير النضج هنا إلى نضج المرؤوس فقط كما قد يؤكد على نـــضج العلاقة بين الرئيس والمرؤوس وبالنسبة لنضج المرؤوس فإنه يعنى الرغبة فى العمل والقدرة على أدائه حيث تمثل:

الـــرغبة : الدافع أو الحافز الذى يدفع الفرد إلى القيام بعمل ما وهى تتحدد بثلاثة عوامل أساسية:-

أ- ظروف العمل المادية　　　ب- ظروف العمل الاجتماعية

ج- حاجات الأفراد

أمـــا المقدرة: فإنها تشير إلى مدى توافر الإمكانيات لدى الفرد للقيام بالعمل وهى تنقسم إلى:

أ- قدرات عقلية

* القدرة على الفهم اللغوى
* الطلاقة اللغوية
* القدرة المكانية
* السرعة الإدراكية
* القدرة الحسابية
* القدرة على التذكر
* التفكير الاستنباطى

ب- قدرات غير عقلية وهى تمثل فى

قدرات الحواس

* قدرات الإبصار
* قدرات السمع

قدرات حركية

* السرعة
* التنسيق
* الكفاءة الجسمانية

أما بالنسبة لنضج المرؤوس والعلاقة مع الرؤساء وهو ما نركز عليه في هذا البحث فإنها تتمثل في مدى حيوية القائد ومرءوسيه وحماسهم وإصرارهم على تحقيق الغايات والطموحات المشتركة[٦] .

الإطار النظرى لمشكلة البحث

نظرا لأن دراسة وتحليل العوامل المحددة للأداء المتميز لم يلقى اهتماما كبيرا من جانب الباحثين فقد أدى ذلك إلى عدم وجود هيكل عام يوفر دليلا يسترشد به الباحث للتعرف على ماهية العوامل الأساسية والعامة المؤثرة في الأداء المهنى الكفء لمهام الإدارية المتنوعة والمتعددة.

غير أنه قد قام العديد من الباحثين[٧] . بدراسة لمفاهيم الخبرة وعلاقتها بالأداء وبالمعرفة ذلك اعتمادا على الفصل بين متغيرات المعرفة العقلية والفكرية التى تشكل فى شكل هيكل أو إطار يحدد الخصائص الإدراكية النظرية فى مجال معين والتى يتم اكتسابها عن طريق عملية التعليم الرسمية (المعرفة الصريحة) وبين متغير الأداء الذى يستند إلى تصورات فعلية وفكرية أيضا ولكنها مرتبطة بممارسة المهمة ممارسة عامة وهى تكون ناتجة عن استمرارية التعليم عن

---

[٦] د. إبراهيم بسيونى- أهمية العوامل المؤثرة على مستوى النضج القيادى للإدارة فى الشركات الصناعية السعودية- دراسة ميدانية- مرجع سبق ذكره- ص ٢٠.

[٧] د. الأميرة إبراهيم عثمان- نحو إطار نظرى لأبعاد الخبرة المؤثرة فى كفاءة وفاعلية الأداء المحاسبى- الإدارة العامة- المجلد الثامن والثلاثون- العدد الأول- مايو ١٩٩٨- ص ١٢٥ وما بعدها.

طــريق الــتدريب والتغذية العكسية أثناء تأدية الفرد لمهامه من خلال الممارسة المهنية والعملية (المعرفة الإجرائية).

واستنادا على هذه التفرقة إما على أساس ربطها بمتغير المعرفة الإجرائية ولما على أساس ربطها بمتغير المعرفة الصريحة.

إلا أن الرجوع إلى الدراسات السلوكية(٨) . يوضح لنا أن التركيز علـــى أســـاس المعرفة الإجرائية لا يكون كافيا لدراسة وتحليل مفهوم الخبـــرة حيث لا ينبغى أن يهمل تأثير متغير المعرفة الصريحة اللازمة لأداء المهـــام المحددة ، بل على العكس يفترض أن الخبير المهنى الذى يكـــون لديه مستوى من المعرفة الصريحة التي تؤهله لممارسة المهنة ممارســـة عامـــة يكون لديه أيضا نفس المستوى من المعرفة الإجرائية اللازمة لأداء مهام محددة.

وعلـــى ضـــوء ما سابق يمكن القول بأن علاقة متغير المعرفة بمتغير الخبرة تنطوى على كل من علاقة المعرفة الصريحة الناتجة عن التعلـــيم بالخبرة وعلاقة المعرفة الإجرائية الناتجة عن التغذية العكسية والأحكام السابقة بالخبرة بما يتطلب دراسة وتحليل دور كل من التعليم والتغذية العكسية المحددة للخبرة التى تؤثر بدورها على الأداء المتميز.

هـــذا من ناحية ومن ناحية أخرى فانه مع تصاعد حدة التغيرات البيئـــية التى تعيشها المنظمات حاليا جعل من الأمور الحتمية على تلك المـــنظمات مواجهة تلك التحديات بشكل علمى منظم،ومن أولى المهام التنظيمـــية لمـــواجهة تلـــك التحديات مهمة الارتقاء إلى مستوى الأداء

---

(1) **Freddie Choo:"Expert Novice Defferences In Judgment Decision Making Research" journal of Accounting Litera True No. 8, 1989. p 107.**

المتميـــز، ومـــن ثـــم تكـــوين القيادات الإدارية الناضجة والقادرة على استيعاب التحديات البيئية والتعامل معها بشكل واقعي(٩).

وعلى الرغم مما قد يبدو للبعض من سهول هذه المهمة إلا أنها مهمـــة قـــيادية صـــعبة لكل المقاييس ويلخص (١٠). "Mcneil" مدى صـــعوبة هـــذه المهمـــة بقوله" إن الأزمات التى تعيشها المنظمات فى عصرنا الحالى سوف تفرض على القيادات الإدارية العمل فى عالم أقل تسامحا تتحطم فيه الأحلام على صخرة الواقع وتقل العواطف فى مقابل متطلبات السوق ويتعلم القائد فيها تحمل تبعات أعماله".

وعلاوة على ذلك فإن تحقيق الأداء المتميز يستلزم بالإضافة إلى المعرفة الصريحة والإجرائية نضوج القيادات الإدارية إلى الدرجة التى تمكـــنها مـــن ضـــمان حماس وإصرار مرءوسيها على تحقيق الغايات والطموحات المشتركة.

---

(٩) نواف كنعان- القيادة الإدارية- الطبعة الثالثة-مطابع الفرزدق التجارية-الرياض- ١٩٨٥- ص ١١

(2) MENEIL, A. LEADERSSHIP IN TRANSITION EXECUTIVE EXCELLENE, (12.3 MOR): 20- 1995.

أبعاد الأداء المتميز[11]

(1) البعد التحملي

وهـــو يـــشير إلى أن المدير ذو الأداء المتميز يكون قادرا على اســـتيعاب كمية كبيرة من المعلومات التى تتيح له فرصة أكبر للتعرف على المشكلات والاستجابة المناسبة لها.

(2) البعد الاسترجاعي

وهـــو يـــشير إلى أن المدير ذو الأداء المتميز يميل إلى تشغيل كمـــيات كبيـــرة مـــن المعلومات تنعكس فى صورة ملاحظات إدراكية مميـــزة وذلك لأن الكمية الإجمالية من المعلومات المختزلة فى ذاكرته تكـــون أكبر من الكمية المختزنة فى ذاكرة المدير العادى فى أى وقت بالنسبة لأداء مهمة محددة.

(3) البعد التصنيفي

وهـــو يعنى المقدرة الفائقة للمدير ذو الأداء المتميز على إعداد قائمـــة متميزة تحتوى على خواص أقل تدخلا بالمقارنة بالمدير العادى حيث يقوم المدير ذو الأداء المتميز بترتيب مكونات كل فئة على أساس إما التشابة الأكثر فيما بينها وإما الاختلاف عن مكونات الفئات الأخرى.

(4) البعد الهيكلي

وهو يعنى أن المدير ذو الأداء المتميز لديه مقدرة فائقة ليس فقط فيما يختص باستيعاب كميات كبيرة من المعلومات وترتيبها ولكن أيضا فى معرفة كيفية استخدامها من خلال إعادة هيكلة هذه المعلومات تمهيدا لـــتقديم وعـــرض إطـــار فكرى مجرد للأبحاث أو المهام أو المثيرات التالية.

---

[11] د. الأميرة إبراهيم عثمان-نحو إطار نظرى لأبعاد الخبرة المؤثرة فى كفاءة وفعالية الأداء المحاسبى- مرجع سبق ذكره ص ١٥٢.

(٥) البعد التجميعي

وهو يعنى أن المدير ذو الأداء المتميز لديه القدرة على تجميع المعلومات في مجموعات معينة بحيث تعطى كل مجموعة معنى له دلالته المحددة.

(٦) البعد الاستدلالي

وهى تعنى أن المدير ذو الأداء المتميز لديه القدرة على الاستنتاج بدرجة تفوق المدير العادى وترتبط تلك المقدرة بدرجة تنظيم الذاكرة لنوع معين من المعلومات وذلك بغض النظر عن الاختلاف فيما بينها.

(٧) البعد الخاص بفحص المعلومات

ويشير ذلك إلى أن المدير ذو الأداء المتميز يعتمد على قواعد استرشادية لفحص البيانات ويقوم بتلخيص مجموعات النتائج باستخدام قائمة بالمشكلات.

(٨) البعد الخاص بتجميع الملاحظات والنتائج

حيث يركز المدير ذو الأداء المتميز على التعارض المحتمل كوسيلة ملائمة للتخلص من المشكلات بينما يقوم المدير العادى بربط النتائج التى توضح كل منها الأخرى معا

(٩) البعد التبريري

ويعنى التبرير هنا بالنسبة للمدير العادى اتخاذ قرار بشأن توقيت وتحديد الحقيقة المشاهدة باعتبارها المشكلة الرئيسية بينما المدير ذو الأداء المتميز يحول دائما تطوير صورة لما يحدث بالفعل ولما يمكن أن يحدث فى المستقبل.

هيكل المعرفة وعلاقته بالأداء المتميز

يتكون هيكل المعرفة بصفة عامة من:

(١) المعرفة الفنية

وهى تشتمل على الحقائق والقواعد والعلاقات الملائمة فى مجال معين حيث يمثل مجال التخصص المهنى، ولقد أثبتت الدراسات التجريبية أن الأداء المهنى الناجح للمهام غير المهيكلة يرتبط إلى حد كبير باكتساب الممارس المهنى لهذا النوع من المعرفة حتى أنه يمكن القول بإنه كلما زادت المعرفة الفنية لدى المدير زادت درجة كفاءة أداءه(١٢)

(٢) المعرفة الوظيفية

تتعلق هذه العملية بالعمليات التشغيلية للمنظمة وآثارها وظائفها ومعاملاتها على أصحاب المصالح فيها وهذه المعرفة ترتبط بأداء المهام غير المهيكلة فى العديد من مجالات العلوم المهنية وهى تتناسب تناسبا طرديا مع مستوى الأداء أى أنه كلما زادت درجة المعرفة الوظيفية لدى المديرين أدى ذلك إلى زيادة كفاءة أدائهم المتمثل فى زيادة عدد المشكلات الصعبة التى يمكن استنتاجها والتعرف عليها من واقع القضايا والحقائق المطروحة للبحث(١٣).

---

(1) Jonson, E., " Expertise And Decision Under Unecertianty Performance And Process "In The Nature Of Expertise, Edit By M. Chi R Glaser And M. Farry, Nj: Lawernce Erlbaum Asso Ciation, 1988- p20

(2) Krogsted, J.L.T, Rettenson ,and j. shenteau:" Contexand experience in Auditors, Materiality judgements" Auditing: Ajournal of Practice and theory, fall 1984. pp 12-13.

(٣) المعرفة التنظيمية

وتتمـــثل هـــذه المعرفة فى هيكل المعرفة العامة على المستوى التنظيمـــى[١٤] .والـــذى يـــتكون من الحقائق الخاصة بالهيكل التنظيمى والممارســـات التنظيمـــية ونظم الاتصالات و متغيرات البيئة المحيطة وكيفـــية إحـــداث التكامل بينها وبين البيئة التنظيمية بما يسمح بالتعرف علـــى قـــواعد المعلـــومات الحاكمة للسلوك التنظيمى وذلك النوع من المعـــرفة تكـــون مكـــوناته مستقرة ومناسبة ومتاحة لاستخدام الآخرين ويلاحظ أنه حين يتكامل هيكل المعرفة الشخصية للمديرين ذوى الأداء المتميـــز مـــع الهيكل المعرفى للتنظيم فإن مقدرتهم على الأداء الناجح للمهام المهيكلة يزيد[١٥].

(٤) المهام المهيكلة

وهـــى المهـــام النمطية التى تتسم بتوافر قواعد معيارية محددة لـــلأداء يمكن للممارسة المهنى الاسترشاد بإجراءاتها عند اتخاذ قراراته وإصـــدار حكمـــة المهنى وذلك دون الحاجة على الاعتماد إلى مستوى مرتفع من الخبرة المتخصصة.

(٥) المهام غير المهيكلة

وهـــى المهـــام غير النمطية التى تتسم بنقص المعلومات وعدم توافـــر إجـــراءات معـــيارية محـــددة للأداء يمكن للممارس المهنى أن يـــسترشد بهـــا ومما يعكس انخفاض مستوى المعرفة حول طبيعة هذه

---

[١٤] د. عادل محمد زايد- العلاقات التبادلية بين متغيرات التعلم الفردى والتعلم التنظيمى- دراسة تحليلة- المجلة العربية للعلوم الإدارية- مجلد رقم (١) عدد (١) ١٩٩٣- ص ٦٩٠- ٧٠.

[2] Lareche, J., and R. Moinpour:" Managerial Judgement in Markting: the concept of expertise" Journal Accounting Research May 1983 p.7.

المهـــام عـــدم وضـــوح وســـائل وطرق تحقيق الأهداف المرجوة منها ويـــتطلب أداء هـــذا الـــنوع من المهام يتطلب مستوى عال من الخبرة المتخصصة.

أنواع درجات ومستويات المعرفة كمراحل للنمو نحو الأداء المميز

(١) المعرفة المقبولة

وهـــى أولى درجات المعرفة اللازمة للأداء المتميز وهى ترتبط بالمقـــدرة الفطرية التى يمكن أن تكون مشتركة بين جميع المدراء ومن أمـــثلة هذا النوع من المعرفة بمجال الحاسب الآلى وكذا مجال استخدام الأســـاليب ا لكمية وتصميم الهياكل التنظيمية فضلا عن المجالات التى تمكن المدير من تفهم سلوك الأفراد والمجموعات التى يتعامل معها فى ممارسته للمهنة.

(٢) المعرفة الجيدة

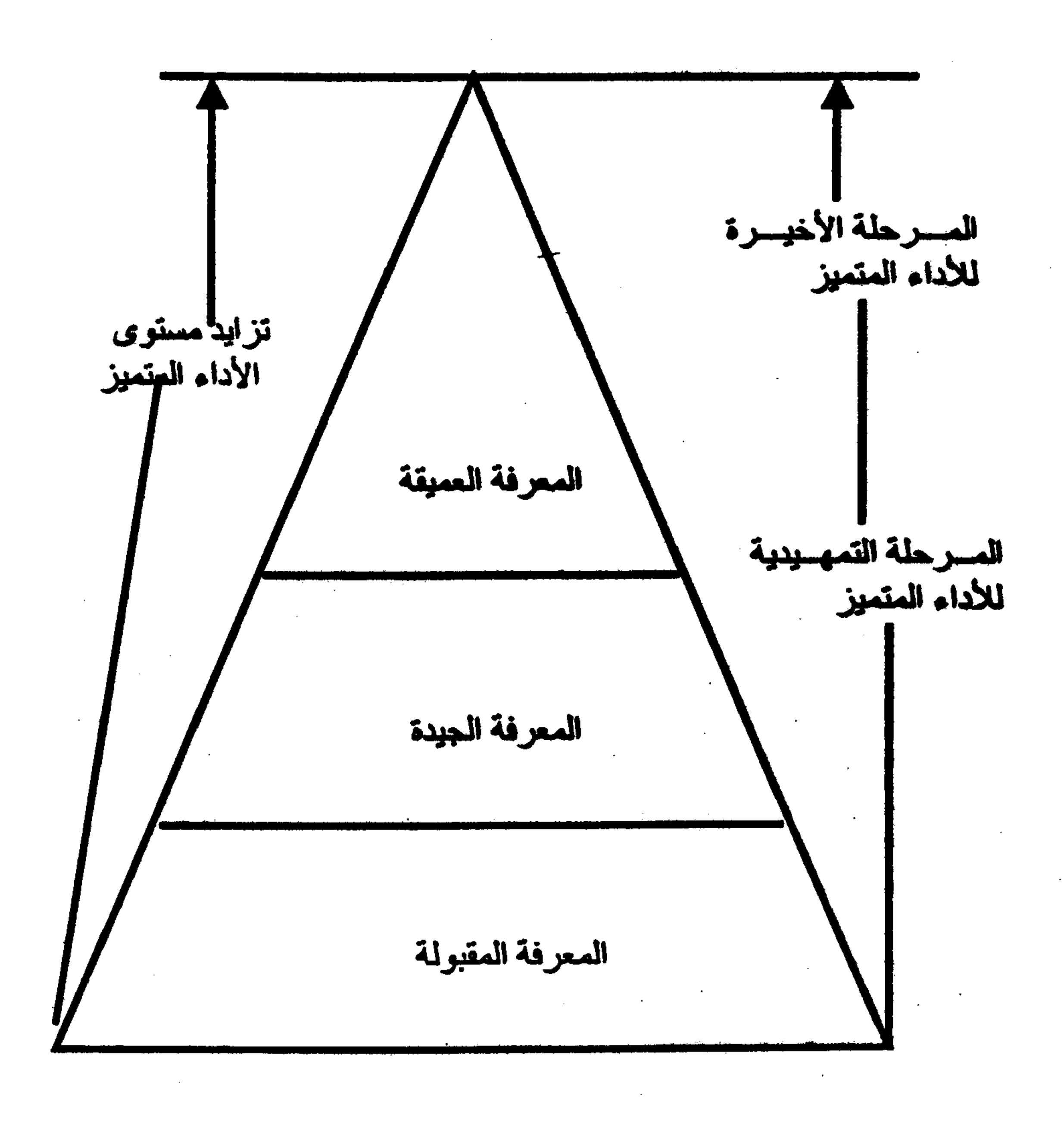
وهى المرحلة الثانية اللازمة للارتقاء إلى مستوى الأداء المتميز وتتمـــثل فـــى الإدراك لـــبعض المـــبادئ والنظريات العلمية فى مجال التخـــصص بالإضافة إلى بعض المعلومات الهامة فى علم الرياضيات والاقتـــصاد والإحـــصاء وبعـــض مجالات العلوم الإنسانية التى تزود المديرين بالمقدرة على الإقناع والتعبير.

(٣) المعرفة العميقة

وهى المعرفة الدقيقة والكاملة فى مجال التخصص وتعتبر شرطا أساسيا للوصول إلى الأداء المتميز خاصة للمهام غير المهيكلة.

والشكل رقم ١٩) يوضح هذه الأنواع من المعرفة

شكل رقم (١)
مستويات المعرفة كمراحل للنمو نحو الأداء المميز



تحليل النتائج

نتائج اختبار الفرض العام

مـــدى إمكان عزل وقياس أثر العوامل الرئيسية المحددة لمستوى الأداء المميـــز حـــيث أســـتخدم الـــباحث المقياس $(a)^2$ لحساب دلالة فروق التكرارات المحولة إلى نسب مئوية والتى تشير بالتالى إلى درجة أهمية المعاييـــر ولقـــد تـــم دراسة النسب المئوية لكل معيار ولكل درجة من الدرجات الخمس (كبير جدا، كبير، متوسط، قليل، قليل جدا) ولوحظ ما يلى:-

أولا: انطـــبقت ثمانـــية معاييـــر على المديرين من أفراد العينة بدرجة كبيرة جدا بنسبة ما بين ٨٠% - ١٠٠% وهذه المعايير هى:-

جدول رقم (٣)

بيان المعايير التى حصلت على نسبة ما بين ٨٠% -- ١٠٠%

رقم المعيار	المعيار	النسبة المئوية التى انطبق بها
(٧)	اعـــتمد علـــى التخطيط فى معرفة ما يحدث فى المستقبل	%٩٦
١	عند اتخاذى القرارات المتعلقة بعملى اعتمد على عنصر التخطيط	%٩٥
٦٠	لا انتظـــر وقوع الأخطاء وإنما بادر بالإصلاح قبل وقوعها	%٩٢
٦	عـــندما يحـــتاج مرؤوســـى إلى مساعدتى فإننى أصغي إليهم	%٩١
٦	عـــندما يحـــتاج مرؤوســـى إلى مساعدتى فإننى أصغي إليهم	%٩١
١٩	عـــند اتخـــاذ القرارات فإننى عادة ما احتاج إلى التروى والتفكير المبني على أسس علمية	%٨٧
٣١	تـــستلزم عملـــية اتخـــاذ القرارات التشاور مع المرؤوسين	%٨٤
٧٢	إن القـــيادة الفعالـــة تـــستلزم معرفة وفهم سلوك المرؤوسين	%٨٣
٢٥	عـــادة مـــا اســـتخدم طرق متعددة للتعرف على المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة لحلها	%٨٠

ومن خلال الإطلاع لى بيانات الجدول السابق نستنتج أن:

(١) احـــتوى الجدول على ثمانية معايير قسمت بين المعرفة الصريحة عدد (٧) معايير والنضج الإدارى عدد (١) معيار وبذلك تكون نسبة معايير المعرفة الإدارية التى انطبقت بدرجة كبيرة جدا هى (٨٧%) (معـــيار رقم ١٩،١,٧ ٢٥,٣١) أما المعرفة الإجرائية فكانت نسبتها (صفر %)، نسبة النضج الإدارى (١٣%) (معيار رقم (٦) وبالتالى فقد احتلت المعايير الخاصة بالمعرفة الإدارية نسبة الصدارة.

(٢)إنه بالنسبة للمعرفة الصريحة فقد أوضحت المعايير التى انطبقت أن هناك مستوى عال جدا من المعرفة بأهمية التخطيط فى الكشف عما سيحدث فى المستقبل (٩٦%) وكذا أهمية ملحوظا بمعالجة المشكلات قـــبل حـــدوثها بنسبة (٩٢%) كذلك فإن هناك اهتماما بأهمية التفكير العلمـــى بالمعرفة عند اتخاذ القرارات بنسبة (٨٧%) أما القيادة فقد بلغـــت نسبة الانطباق عليها (٨٣%) كما أن هناك اهتماما بالتعرف على الطرق المختلفة لحل المشكلات بنسبة (٨٠%).

(٣) بالنسبة للنضج الإدارى فقد أوضحت المعايير التى انطبقت أن هناك اهـــتماما بمساعدة المرؤوسين والإصغاء إليهم بنسبة (٩١%) وجميع هذه المعايير تقع تحت الاهتمام والانتباه.

ثانياً: انطبقت تسعة معايير على المديرين من أفراد العينة بدرجة كبيرة بنسبة ما بين ٦٠%- ٧٩% وهذه المعايير هى:

جدول رقم (٤)

بيان المعايير التي حصلت على نسبة ما بين ٦٠%- ٧٩%

رقم المعيار	المعيار	النسبة المئوية التى انطبق بها
٣٧	أن التنظيم يهت باختيار الطرق التى يمكن للأفراد التعاون من خلالها لتحقيق الأهداف المنشودة وبدرجة عالية من الكفاءة	%٧٧
١٠	أفـضل دائمـا التعامل مع المشكلات فور إحساسي بظهورها	%٧٥
٥	أن المعــرفة الإجــرائية بالنسبة لى تعنى القــدرة على استخدام الوسائل والإجراءات والعلاقات الملائمة في مجال التخصص	%٧١
٨	أن المعــرفة الوظيفية بمعاملات ووظائف المنظمة التي يكتسبها المدير تتناسب طرديا مع وجودة أدائه	%٦٩
١٣	يــساعد التخطيط فى التعرف على نواحى الضعف والتوتر فى عملى كما يلقى الضوء علي المخاطر التي قد يحتمل التعرض لها	%٦٧
٩	عــندما يحتاج مرؤسى إلى اتخاذ قرارات لدعم أعمالهم فإننى أؤيد تلك القرارات بل وأساندهم	%٦٣
١٠	عــند تعاملى مع مرؤوسى أوفر وقتا كافيا لمناقشة كافة الأمور المتعلقة بالعمل	%٦٢
٤٤	أن التنظــيم بهــدف إلــى تــسهيل مهمة المسؤولين للقيام بواجباتهم على أكمل وجه	%٦٨
٥١	أتعقــد أن الــرقابة غير ضرورى لجميع المسؤولين	%٦٠

ومن خلال الإطلاع على بيانات الجدول السابق تنتج أن:-

(١)احتوى الجدول على تسعة معايير قسمت بين المعرفة الإدارية عدد (٥) معيار (١٥,٤٤,١٣،١٠,٣٧) بنسبة ٥٦% والمعرفة الإجرائية عـدد أثنـين معـيار (٨,٥) بنسبة ٢٢% وعدد اثنين معيار نضج إدارى (١٠,٩) بنـسبة ٢٢% وبـذلك تكـون المعاييـر الخاصة بالمعرفة الإدارية قد احتلت هنا نسبة الصدارة أيضا.

(٢) إنه بالنسبة للمعرفة الصريحة فقد أوضحت المعايير التى انطبقت أنه هناك اهتماما بدور التنظيم فى تحقيق التعاون بين أفراد المنظمة بنسب ٧٧% كما أن هناك اهتمام بحل المشكلات فور ظهورها بنسبة ٥٧% أمـا الاهتمام الخاص بأهمية التخطيط على التعرف على نقاط الضعف والقوة فلقد بلغت نسبة ٦٧% والاهتمام بكون التنظيم يسهل مهمـة المـسؤولين فقـد حصل على نسبة ٦١% وانخفضت أهمية عنصر الرقابة إلى ٦٠%.

(٣)أما بالنسبة للمعرفة الإجرائية فقد تركز الاهتمام على أهمية اكتساب هـذه المعـرفة لإدراك الإجـراءات والعلاقـات الملائمة فى مجال التخصص بنسبة ٧١% كما تركز الاهتمام أيضا على أهمية المعرفة الوظيفية وكونها تتناسب طرديا مع جودة الأداء بنسبة ٦٩%.

(٤) وأخيـرا فإنه بالنسبة للنضج الإدارى فقد تركز الاهتمام على دعم قـرارات المرؤوسـين بنسبة ٦٣% وكذلك ضرورة توفير الوقت الكافـى لهم لمناقشة أمور العمل بنسبة ٦٣% وجميع هذه المعايير تقع تحت مجموعة التدعيم والمساندة.

ثالـثاً: انطـبق عشرون معيارا على المديرين من أفراد العينة بدرجة متوسطة بنسبة ما بين ٥٩%- ٤٠% وهذه المعايير هى:

جدول رقم (٥)

بيان بالمعايير التى حصلت على نسبة ما بين ٥٩%- ٤٠%

رقم المعيار	المعيار	النسبة المئوية التى انطبق بها
١٤	أن المعرفة التنظيمية تتكون من القواعد والحقائق الخاصة بالهيكل التنظيمي والممارسات التنظيمية ونظم الاتصالات المستخدمة للمحافظة على الاستقرار التنظيمي	%٥٨
٢	أن الممارسة المهنية الناجحة تستلزم توافر المعرفة الفنية والتنظيمية والوظيفية	%٥٧
١٢	عندما يخطئ أحد مرؤوسى فإننى لا أوجه النقد إليه بل أقدم له يد العون والمساندة	%٥٤
١٦	يعتبر التخطيط من المهام الأساسية للإدارة العليا أما مهمتى أنا فهى قاصرة على عملية التنفيذ	%٥٣
٢٣	أن المعرفة الإجرائية تؤدى إلى تفوق المديرين فى تشغيل كميات كبيرة من المعلومات في صورة ملاحظات إدراكية	%٥٢
١٧	أن المدير الذى تنقصه المعرفة الإجرائية ينخفض مستوى أدائه عندما يطلب منه التعبير اللفظي أثناء اتخاذ قراراته	%٥١
٢٤	إذا لاحظت أن هناك أى أخطار قد تصيب مرؤوسى فإننى أبادر فى تنبيهه إلى ذلك	%٤٩

رقم المعيار	المعيار	النسبة المئوية التى انطبق بها
١٥	عند حدوث أى تغير في السياسات والإجراءات المتعلقة بالعمل فإننى اشرح لمرءوسي أسباب هذا التعديل	٤٧%
١٨	عندما يقوم أحد مرءوسي بأداء أعمال جيدة ومفيدة فإننى أقدم الشكر والثناء إليه	٤٧%
٤٧	أن المديرون ذوى الممارسة المهنية العالية يركزون على التعارض المحتمل كوسيلة للتخلص من المشكلات	٤٦%
٣٠	إذا وعدت أحد مرءوسى بشىء فإننى أوفى بوعدي	٤٦%
٢٧	عندما أشعر باحتياج أحد مرءوسى إلى أسارع بالوقوف إلى جانبه	٤٥%
٣٨	إننى أفضل أن يتخصص كل فرد فى أداء وظيفة واحدة	٤٤%
٣٩	أن الشخص المسؤول من حقه إصدار ما يشار من أوامر وتعليمات	٤٣%
٢٢	تعتبر عملية اتخاذ القرارات نشاط إنسانى معقد	٤٣%
٢٢	تعتبر عملية اتخاذ القرارات نشاط إنسانى معقد	٤٣%
٤٥	أن نجاحى فى أداء عملى يستلزم إعداد قائمة يومية بالواجبات والمهام المطلوب	٤٣%

رقم المعيار	المعيار	النسبة المئوية التى انطبق بها
	تنفيذها وبحسب أولويات التنفيذ	
٥٢	دائما أفضل اختيار الأسلوب الرقابى الذى يتناسب مع مسئوليتي	٤٢%
٦١	أن وضوح وتكامل الخطط شرط رئيسى لفعالية الرقابة	٤١%
٦٢	أن التخطيط والتنظيم الجيد شرطان ضروريان للعملية الرقابية	٤١%
٧٠	يعتمد وظيفة التوجيه على حسن أداء الوظائف الأخرى	٤٠%

ومن خلال الإطلاع على بيانات الجدول السابق يمكن استنتاج الآتى:

(١) احتوى الجدول على عشرون معيارا قسمت بين المعرفة الصريحة عشرة معايير هى (١٦١٤،٣٨،٣٩،٢٢،٤٥،٥٢،٦١،٦٢،٧٠) بنسبة ٥٠% والمعرفة الإجرائية أربعة معايير (٢٣،٢،١٧،٤٧) وذلك بنسبة ٢٠% أما مستوى النضج الإدارى فقد خصص له ستة معايير (٢٤،١٢،١٨١٥،٣٠،٢٧) وذلك بنسبة ٣٠%.

(٢)أنه بالنسبة للمعرفة الصريحة فقد أوضحت جميع المعايير التى انطبقت أن المعرفة التنظيمية أمر ضرورى للمحافظة على الاستقرار التنظيمى ٥٨% وأن التخطيط هو أحد المهام الرئيسية للإدارة العليا ٥٣% أما التخصص فى أداء الأعمال فقد طبق نسبة ٤٤% والحق فى إصدار الأوامر والتعليمات بنسبة ٤٣% أما فيما يتعلق باتخاذ

القرارات واعتبار ذلك أحد الأنشطة الإنسانية فلقد بلغت نسبة انطباقه ٤٣% وأخذت نفس النسبة أهمية وضع قائمة بالواجبات اليومية. أما عمليـة الرقابية واختيار الأسلوب الرقابى الملائم فقد انطبقت بنسبة ٤٢% ومن زاوية أهمية التخطيط والتنظيم ووضوح الخطط بالنسبة للعمليـة الرقابية فقد انطبقت بنسبة ٤١% أما أهمية التوجيه بالنسبة للوظائف الإدارية فقد بلغت نسبة انطباقه ٤٠%.

(٣) بالنسبة للمعرفة الإجرائية فقد انطبقت المعايير الخاصة بضرورة توافر المعرفة الفنية والتنظيمية والوظيفية بنسبة ٥٧% أما عن مدى انطباق معيار أهمية المعرفة الإجرائية في تفوق المديرين فى تشغيل كميات كبيرة من المعلومات فقد انطبق بنسبة ٥٢% تلى ذلك انطباق معـيار التعبير اللفظى بنسبة ٥١% أما عن معيار أسلوب التعارض المحتمل كوسيلة لحل المشكلات فقد انطبق بنسبة ٤٦% .

(٤) بالنـسبة لمستوى النضج الإدارى فقد احتل بنسبة ٣٠% تمثلت فى معـيار توجيه النقد إلى المرؤوسين بنسبة ٥٤% وحماية المرؤوسين مـن الأخطـار بنسبة ٤٩% ومعيار إعلام المرؤوسين بأن تغير فى البـيانات بنسبة ٤٧% أما معيار تقديم الثناء والشكر للمرؤوسين قد انطبق بنسبة ٤٧% أيضا ومعيار الوفاء بالوعود فقد انطبق بنسبة ٤٦ % ومعيار الوقوف بجانب المرؤوسين عند الحاجة فقد انطبق بنسبة ٤٥% ويلاحـظ أن بعـض هذه المعايير وقع تحت مجموعة التدعيم والمساندة والبعض الآخر يقع تحت مجموعة تبادل المعلومات.

رابعاً: انطبق ستة وثلاثون معيارا على المديرين من أفراد العينة بدرجة قليلة جدا ما بين ٣٩%- صفر %

جدول رقم (٦)

بيان بالمعايير التى حصلت على نسبة ما بين ٣٩%- صفر%

رقم المعيار	المعيار	النسبة المئوية التى انطبق بها
٤	عـند مقارنتى بين التكلفة والعائد من التخطيط أجد فائدته أكبر من تكلفته	٣٨%
٢١	إذا اضطررت إلى استعجال أحد مرؤوسى فى أداء أعمال معينة فإننى أشرح له أسباب ذلك	٣٧%
٢٦	أن المعـرفة الإجرائية تسهم فى زيادة مقدرة المديـرين على إعداد قوائم متميزة من خلال ترتيب مكونات كل فئة على أساس أما التشابه الأكثـر فيما بينها وأما الاختلاف عن مكونات الفئات الأخرى	٣٦%
٢٨	اعـتقد أن هـناك ضرورة لاستخدام الأساليب الكمية عند اتخاذ القرارات	٣٥%
٢٩	أن المديرين من ذوى الممارسة المهنية العالية يكـون لـديهم قـدرة على الاستنتاج أكثر من غيرهم	٣٤%
٣٢	أن المديرين من ذوى الممارسة المهنية العالية يكون لديهم القدرة على إعادة هيكلة المعلومات ومـن ثـم تكـوين إطار فكرى مجرد للمهام والأبحاث	٣٤%
٣٣	إننى أشارك مرؤوسى فى أفكارهم وأحلامهم	٣٢%
٣٤	أفـضل أن أشارك المتخصصين عند أتخاذى للقرارات	٣١%

النسبة المئوية التى انطبق بها	المعيار	رقم المعيار
٣٠%	أن المديرين من ذوى الممارسة المهنية العالية يكون لديهم القدرة على استيعاب كميات كبيرة من المعلومات	٣٥
٢٩%	إننى أقف إلى جانب مرؤوسى فى أموالهم الشخصية إذا طلب منى ذلك	٣٦
٢٩%	أن المديرين من ذوى الممارسة المهنية العالية يعتمدون على قواعد استرشادية لفحص البيانات ويقومون بتلخيص مجموعات النتائج باستخدام قوائم المشكلات	٤٠
٢٧%	إننى أشجع مرؤوسى على إبداء الآراء والمقترحات وأهتم بكل ما يبدونه فى هذا الشأن	٤١
٢٥%	حديثى مع مرؤوسى يخلو دائما من أى حرج	٤٢
٢٣%	يشعر كل واحد من مرؤوسى أنه موضع اهتمامى	٤٣
٢١%	أن نجاح المسؤولين فى أداء مهامهم الإشرافية دائما يرتبط بعدد المرؤوسين التابعين لكل منهم	٤٦
١٩%	أننى أنظر إلى مرؤوسى بعين الاعتبار وأتعامل معهم بلطف	٤٨
١٩%	أحدد لكل مرؤوس ما هو مطلوب منه بدقة	٤٩
١٧%	أحدد لكل مرؤوس مكانته لدى وحدود التعامل معى	٥٠
١٦%	تتعدد الأساليب الرقابية بتعدد المواقف وكذا المرؤوسين التابعين لى	٥٣

رقم المعيار	المعيار	النسبة المئوية التى انطبق بها
٥٤	إذا مـا كنت مضطرا إلى اتخاذ قرارات تؤثر علي مرؤوسى فإننى أراعى دائما مشاعرهم	١٥%
٥٥	دائمـا استـشير مرؤوسى فى الأمور المهمة وتكون آرائهم موضع اهتمامى	١٣%
٥٦	أن المديرين من ذوى الممارسة لمهنية العالية يعنـى اتخاذ القرار بالنسبة لهم تطوير صورة لمـا يحـدث بالفعـل ولمـا يمكن أن يحدث بالمستقبل	١١%
٥٧	إذا احـتاج أحـد مرؤوسى إلى تشجيع أو ثناء فإننى أمنحه إياه	١٠%
٥٨	أننـى أشـجع مرؤوسى على تنمية مهاراتهم الوظيفية وقدراتهم	١٠%
٥٩	إذا اضـطررت إلى انتقاد أحد مرؤوسى فلابد أن يكون النقد هادفا وبناء	٩%
١١	أن الأداء المهنـى الناجح للمهام غير الروتينية يرتبط إلى حد كبير باكتساب الممارس المهنى للمعرفة الفنية	٩%
٦٣	أسـتطيع المساهمة فى تحقيق أهداف المنظمة ككل من خلال شبكة الاتصالات بها.	٧%
٦٤	أن المديرين من ذوى الممارسة المهنية العالية يكـتفون بقراءة المشكلة مرة واحدة فقط دون الـرجوع إلى اللوائح والتعليمات المعلنة وفى حالة الرجوع إلى تلك التعليمات يكون الرجوع	٥%

النسبة المئوية التى انطبق بها	المعيار	رقم المعيار
	محددا لأداء مهمة معينة بذاتها	
%٥	عـندما يحتاج أحد مرؤوسى لاتخاذ أى قرار أقدم له يد العون والمساعدة	٦٥
%٣	تعجببنـى طـريقة تعامل مرؤوسى معى ومع زملائهم فى العمل	٦٦
%٣	أجـد فـى نفـسى سعادة فى البقاء بعملى مع مرؤوسى	٦٧
%٣	أنـا لفهم الشامل لدوافع المرؤوسين يعتبر من متطلبات القيادة ا لفعالة	٦٨
%٣	لا يحتاج تحفيز المرؤوسين سوى اتباع أساليب تحفيزية تتناسب مع كل موقف	٦٩
%٢	أن فهـم وتحديـد حاجـات المرؤوسين أمر ضرورى لتحفيزهم	٧١
%٢	أن المدير الذى تنقصه المعرفة الإجرائية عند تـناوله للمشكلات يكون غير قادر على تنظيم المعلومات الواسعة التى حصل عليها	٢٠
%١	أن التميـز فـى أداء المهـام يتطلب اكتساب الأنـواع المخـتلفة من المعرفة بالإضافة إلى المقدرة الذاتية على حل المشكلات وأداء المهام	٧٣

ومن خلال الإطلاع على الجدول السابق يمكن استنتاج الآتى:

(١) احتوى الجدول على ستة وثلاثون معيارا قسمت بين المعرفة الصريحة تسعة معايير (٤,٢٨,٤٦،٦٣,٦٨،٦٩,٧١) وذلك بنسبة ٢٥ %والمعرفة الإجرائية عشرة معايير (١١,٢٠،٢٦,٢٩،٣٢,٣٥،٤٠,٥٦،،٦٤,٧٣) وذلك بنسبة ٢٨% أما مستوى النضج الإدارى فقد خصص له سبعة عشر معيارا ٢١,٣٣,٣٦،٤١,٤٢،٤٣،٤٨،٤٩,٥٠،٥٤,٥٥،٥٧,٥٨،٥٩,٦٥،٦٦ وذلك بنسبة ٤٧%.

(٢) أنه بالنسبة للمعرفة الصريحة فقد أنطبق معيار تكلفة التخطيط بنسبة ٣٨% ومعيار استخدام الأساليب الكمية فى اتخاذ القرارات بنسبة ٣٥% ومعيار مشاركة المتخصصين في اتخاذ القرارات بنسبة ٣١% ومعيار نطاق الإشراف بنسبة ٢١% ومعيار الأساليب الرقابية بنسبة ١٦% ومعيار أهمية شبكة الاتصالات بنسبة ٧% ومعيار الاهتمام بدوافع المرؤوسين بنسبة ٣% معيار الأساليب التحفيزية فقد انطبق بنسبة ٣% ومعيار فهم حاجات المرؤوسين فقد انطبق بنسبة ٢%.

(٣) وبخصوص المعرفة الإجرائية فقد انطبق معيار التقسيم إلى فئات بنسبة ٣٦% ومعيار القدرة على الاستنتاج بنسبة ٣٤% ومعيار القدرة على إعادة الهيكلة بنسبة ٣٤% أيضا أما معيار القدرة على الاستيعاب فقد انطبق بنسبة ٣٠% ومعيار فحص المعلومات فقد انطبق بنسبة ٢٩% ومعيار اتخاذ القرارات فقد انطبق بنسبة ١١% ومعيار الأداء للمهام غير المهيكلة فقد انطبق بنسبة ٩% أما معيار القدرة التحليلية فقد انطبق بنسبة ٥% ومعيار القدرة على تنظيم

المعلــومات فقــد انطــبق بنسبة ٢% أما معيار المقدرة الذاتية لحل المشكلات فقد انطبق بنسبة ١%.

(٤) ومــن ناحية النضج الإدارى فقد لوحظ أن جميع هذه المعايير تقع تحت بنود تبادل المعلومات/ الرعاية والعناية/ نشأة الاستقلالية/وضع الحدود القدرة الشخصية/ استقلالية النمو/ الولاء والالتزام.

وخلاصة ماسبق أن:

(١) أن عــدد معايير الأداء الإدارى المتميز التى انطبقت بدرجة ~~كبيرة~~ جــدا أو كبيــرة قــد بلغ (١٢) معيارا للمعرفة الصريحة ومعيارين للمعرفة الإجرائية وثلاثة معايير للنضج الإدارى.

(٢) أن عدد معايير الأداء الإدارى المتميز التى انطبقت بدرجة متوسطة قــد بلغــت عشر معايير للمعرفة الصريحة وأربعة معايير للمعرفة الإجرائية وستة معايير للنضج الإدارى.

(٣) أن عــدد معايير الأداء الإدارى المتميز التى انطبقت بدرجة قليلة جدا قد بلغت تسعة معايير للمعرفة الصريحة وعشرة معايير للمعرفة الإجرائية وسبعة عشر معيارا للنضج الإدارى ويوضح الجدول التالى هذا الانطباق لجميع الدرجات.

جدول رقم (٧)
نسب انطباق معايير الأداء الإدارى المتميز

	المعرفة الصريحة	المعرفة الإجرائية	النضج الإدارى
الدرجة الكبيرة جدا/ الدرجة الكبيرة	%٧٠	%١٨	%١٢
الدرجة المحايدة "المتوسطة"	%٥٠	%٣٠	%٢٠
الدرجة القليلة/ القليلة جدا	%٢٥	%٤٧	%٢٨

ومن الجدول يمكن استنتاج أن

المديرين الأردنيين يمارسون معايير الأداء الإدارى بدرجة قليلة أو تكاد تكون منعدمة ويمكن إرجاع ذلك إلى الممارسة الضعيفة للمعرفة الإجرائية ومستوى النضج الإدارى.

وفـى محاولة من قبل الباحث للكشف عن مدى أهمية كل معيار من المعايير السابقة ومعرفة دلالته ونسبة إسهامه فى تفسير التشتت فقد اسـتخدم الـباحث المنحنـى المـتدرج المـتعدد معتمدا فى ذلك على الانحرافات المعيارية والمتوسطات ومعاملات الانحدار والارتباط وذلك على النحو الذى يظهره الجدول التالى:-

جدول رقم (٨)

معايير الأداء الإدارى المتميز التى تنطبق على المديرين من أفراد العينة

وتزيد نسبتها المئوية عن (٢%) فى تفسير مجموع التشتت وذلك بمستوى ثقة (٩٩,٩٥%)

رقم المعيار	قيمة R	قيمة R2	الزيادة فى قيمة R2	قيمة F
21	٠,١٤٤٨	٠,٢٠٩٧	٢٠,٩٧	٢٦٤,٧١
٢٦	٠,١٥٩٦	٠,٢٥٧٤	٤,٥٠	٢٥٦,٧٣
١١	٠١٩٨٤	٠,٢٩٦٩	٤,٢٢	٢٩٢,٦١
٤٢	٠١٩٨٤	٠,٣٦٣٦	٦,٦٧	٢٤٨,٥٧
٥٠	٠,٢١٤٦	٠,٤٦٠٥	٩,٦٩	٢٧٧,١٣
٥٥	٠,٢٣٨٨	٠,٥٧٠٢	١٠,٩٧	٢٨٥,٤٠
٥٧	٠,٢٦٩٤	٠,٧٢٥٧	٨,٢٥	٢١٢,٩٧
٢٩	٠,٢٨٤٣	٠,٨٠٨٢	١٦٧,٧	٢١٩,٣٦

قيمةF	الزيادة فى قيمة R2	قيمة R2	قيمة R	رقم المعيار
٢٢٥,٤٤	٦,٨٣	٠,٩٧٥٩	٣١٢٤	٤٠
٢٩٩,١٦	٥,٢٨	٢٩٣٣	٠,٥٤١٦	٥٦
٢٧٤,١٩	٥,٢٨	٠,٣٤٦١	٠,٥٨٨٣	٥٤
٢٧٨,٣٤	١٠,٤٤	٠,٥٤٠٥	٠,٦٧١٢	٥٨
٢١٥,٦٦	٣٠٤٣	٠,٤٨٤٨	٠,٦٩٦٣	٥٩
٢٩٠,٣٠	٦,٥٠	٠,٥٤٩٨	٠,٧٤١٥	٤
٢١٥,٤٤	٨,٣١	٠,٦٣٢٩	٠,٧٧١٩	٤٦
٢٦٨,١٦	٨,٨٧	٠,٧٢١٦	٠,٧٩٦٥	٥٣
٢١٢,٤٦	٣,٣٢	٠,٧٥٤٨	٠,٨٦٨٨	٦٦
٢٢١,٩٨	٢,٧٨	٠,٧٨٢٦	٠,٩١١٧	٦٩
٢٨٥,٣٣	٤,٨٦	٠,٨٣١٢	٠,٩٥٨٤	٧١
٢٧٦,١٢	٤,٦٤	٠,٨٧٧٦	٠,٩٧٤٤	٦٧

نستخلص من الجدول السابق رقم (٨) ما يلى:-

(أ) أسهم عشرون معيارا فى تفسير التشتت بنسبة مئوية لا تقل عن ٢%

(ب)أمـــا باقـــى المعايير والتى يبلغ عددها ثلاثة وخمسون معيارا فقد أســـهمت فى تفسير النسب بنسبة (١٥%) ولم يسهم أى منها بأكثر من (٢%) وذلك تحت مستوى ثقة (٩٩,٩٥%) ومن ثم يمكن القول نـــتائج الانحدار المتعدد الخاصة بمدى ممارسة المديرين من أرفاد العيـــنة لجمـــيع معايير قياس الأداء الإدارى المتميز لها دلالة عند مـــستوى ثقـــة (٩٩,٩٥%) وأن عشرون معيارا من هذه المعايير تـــسهم بنـــسبة تتراوح ما بين (٢٠,٩٧، ٢,٧٨%) ولوحظ أن هذه المعاييـــر العـــشرين جميعها تقع ضمن المعايير التى كانت نسبتها

(٤٠%) فأقـل أى أن الممارسة لمعايير الأداء المميز تتم بدرجة قليلة وقليلة جدا يومكن إرجاع ذلك إلى الأسباب التالي:-

١-بالنسبة للمعرفة الصريحة

أسفرت المقابلات الشخصية التى أجراها الباحث مع بعض أفراد العينة أن أسباب انخفاض مستوى المعرفة الإدارية ترجع إلى:

جدول رقم (٩)

الأسباب الرئيسية وراء انخفاض مستوى المعرفة الصريحة

مسلسل	العنصر	المتوسط
١	نقص الكوادر المؤهلة	٣,٢٧
٢	نقص التشجيع من الإدارة العليا	٣,١٣
٣	معارضة الأفكار الجديدة	٢,٩٥
٤	اللوائح الحكومية	٢,٨٤
٥	عدم الاستقرار الاقتصادى	٢,١٦
٦	وجود تنافس محدود فى السوق	٢,١٤

٢- بالنسبة للمعرفة الإجرائية

أسفرت المقابلات الشخصية التى أجراها الباحث مع أفراد العينة أن أسباب انخفاض مستوى المعرفة الإجرائية يرجع إلى:

جدول رقم (١٠)

الأسباب الرئيسية وراء انخفاض مستوى المعرفة الإجرائية

مسلسل	العنصر	المتوسط
١	حداثة عهد القطاع الصناعى الأردنى	٤٠١١
٢	الاختلاف بين بيئات العمل	٤,٠٩
٣	تعقد الإجراءات التشغيلية	٣,٨٨
٤	انخفاض عمليات نقل الخبرة المنظمات	٣,٥٧
٥	ارتفاع معدلات دوران العمل	٣,١٦

٣- بالنسبة لانخفاض مستوى النضج الإدارى

فمـــن خـــلال المقابلات الشخصية التى أجراها الباحث وكذا من خلال معايشته للواقع الحياتى الأردنى فقد أرجع الباحث ذلك إلى :

(أ) أن المجـــتمع الصناعى الأردنى هو خليط من جنسيات مختلفة منها الأردنـــى الأصـــلى والفلـــسطينى والمـــصرى... إلى غير ذلك من الجنـــسيات التى يطلق عليها العمالة الوافدة وهذه العمالة بصفة عامة تنقـــصها الـــثقة بالنفس وينتابها إلى حد كبير درجة عالية من القلق النفسي.

(ب) أنـــه حتـــى بالنسبة للعمالة الأردنية الأصل فإن المجتمع الأردنى تغلب عليه الحياة القبيلة والتى تتميز بالتعصب الشديد ومن ثم يفضل دائما المديرين التعامل بلطف مع أبناء بينما تختلف المعاملة تماما مع أفراد القبائل الأخرى.

(ج) عـــدم توافر البيئة التنظيمية التي تمثل المجال السليم الذى يتم فيه مباشـــرة المهام القيادية والإشرافية مثل حجم المنظمة وعدد القيادات الإدارية وحجم جماعة المرؤوسين.

(د) عـــدم توافـــر المستوى المطلوب من المعارف والمهارات الإدارية اللازمة لأداء المهام القيادية والإشرافية.

وفـــي محاولة من قبل الباحث للتعرف على أهمية كل مكون من مكونات التميز الإدارى (المعرفة الإدارية- المعرفة الإجرائية- النضج الإدارى) فقـــد تم استخدام أسلوب التحليل العاملي الذى أوضح أن قيمة كـــل مكـــون من هذه المكونات تزيد عن الواحد الصحيح بالنسبة للقيمة الكامـــنة وهـــي تفـــسر في مجموعها (٩٩,٣%) من التشتت الكائن في مـــصفوفة المعلومات ويوضح الجدول التالي درجة إسهام كل مكون من هذه المكونات في التفسير.

جدول رقم (١١)

مقدار إسهام كل مكون في تفسير التشتت

أسم المكون	درجة إسهام المكون بالنسبة المئوية	المجموع الكلي
المعرفة الصريحة	٢٨,٦%	٢٨,٦%
المعرفة الإجرائية	٢٣,٩%	٥٢,٥%
النضج الإدارى	٤٦,٨%	٩٩,٣%

ومـــن الجـــدول الـــسابق يتضح أن الوصول إلى مستوى الأداء المتميـــز يـــتطلب اهـــتماما خاصا بنضج العلاقات القائمة بين الرئيس والمرؤوســـين حيث فسر ذلك(٤٦,٨%) من التشتت الكائن في مصفوفة

المعلـــومات يلـــى ذلك اهتماما بتوفير المعرفة الصريحة من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات حيث فسر ذلك (٢٨,٦%) مـــن التشتت الكائن فى مصفوفة المعلومات فإذا ما توفر هذين المكونين فانه الكائن فى مصفوفات المعلومات وللتأكد من صدق البيانات الواردة فـــى الجدول السابق رقم (١١) فقد تم حساب المتوسطات والانحرافات المعـــيارية الخاصــــة بالعبارات المتعلقة بكل مكون من مكونات التميز الإدارى حيث كانت النتائج كما هى موضحة بالجدول التالى رقم (١٢)

جدول رقم (١٢)

مستويات انطباق معايير الأداء الإدارى المتميز فى منظمات الأعمال الأردنية

أسم المكون	المتوسطات	الانحراف المعيارى
النضج الإدارى	٤,٦٥٩	٠,٦٠٨
المعرفة الصريحة	٤,٦٤٠	٠,٦٥٨
المعرفة الإجرائية	٤,٣٣٠	٠٦٨٤

ومـــن الجـــدول يتضح أن القيادات الإدارية الأردنية فى حاجة ماســـة إلـــى النـــضج الإدارى يلى ذلك المعرفة الصريحة ثم المعرفة الإجرائية.

نتائج اختبار الفروض الفرعية

الفرضية الأولى

يختلف مستوى الأداء الإدارى المتميز لدى القيادات الإدارية باختلاف المستوى الوظيفى (مدير- مدير عام- رئيس قسم).

تبين باستخدام تحليل التباين البينى والضمنى أن:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (٩٩,٩٥%) بين أفراد العينة توضح أن ممارسة معايير الأداء المتميز تتأثر بمستوى الوظيفة وكانت هذه الفروق بين وظيفة (مدير) وظيفة (رئيس قسم) ولكنها كانت فى صالح وظيفة (مدير) حيث كان المتوسط الحسابى (٢١٥) لوظيفة (مدير) مقابل (٢٠٨) لوظيفة (رئيس قسم) ويرجع ذلك إلى ارتفاع مستوى المعرفة الإجرائية لدى المديرين عن رؤساء الأقسام والجدول التالى يوضح ذلك.

جدول رقم (١٣)

تحليل التباين حسب مستوى الوظيفة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	درجة الدلالة
التباين البينى	٤٤٩٨	٣	١٧٨٢	٣,١٢	٠,٠٤٥
التباين الضمنى	١٦٠٥٥١	٤٥٦	٤٥٧		
المجموع	١٦٥٠٤٩	٤٥٩			

الفرضية الثانية

يخــتلف مــستوى الأداء الإدارى المتميز لدى القيادات الإدارية باختلاف نطاق الإشراف.

تبين باستخدام تحليل البيانات الإحصائى أنه

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (٩٩,٩٥%) بـــين أفراد العينة توضح أن ممارسة معايير الأداء المتميز تتأثر بنطاق الإشـــراف وربمـــا يـــرجع ذلك إلى مستوى المعرفة الإجرائية كما أن المديـــرين لا يـــستمدون الـــسلطة مـــن المستويات الإدارية الدنيا من المستويات الإدارية العليا والجدل التالى يوضح ذلك.

جدول رقم (١٤)

تحليل التباين حسب نطاق الإشراف

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	درجة الدلالة
التباين البينى	٢٧١١	٥	٩١٦	١,٨٨٣٢	٠,٢٥٥
التباين الضمنى	٢٣٣٨	٤٥٤	٥٧٢		
المجموع	١٩٥٠٤٩	٤٥٩			

الفرضية الثالثة

يخــتلف مــستوى الأداء الإدارى المتميز لدى القيادات الإدارية باختلاف سنوات الخبرة العملية.

تبين باستخدام تحليل ا لبيانات الإحصائى للبيانات أنه

تــوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (٩٩,٩٥%) بين أفراد العينة توضح أن ممارسة معايير الأداء المتميز تتأثر بسنوات الخبرة وذلك لصالح الفئة ذات الخبرة الطويلة (١٨) سنة فأكثر ويرجع ذلك إلى الارتفاع المستمر فى سنوات المعرفة الإجرائية وبتزايد سنوات الخبرة والجدول التالى يوضح لك:

جدول رقم (١٥)

تحليل التباين حسب السنوات الأخيرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	درجة الدلالة
التباين البينى	٤٣٨٦	٤	١٩٦٨	٥,٢٧٨٦	٠,٠٠٣
التباين الضمنى	٤٤٥٩١٤	٤٥٤	٣٧٦		
المجموع	١٥٠٣٠٠	٤٥٩			

الفرضية الرابعة

يخــتلف مــستوى الأداء الإدارى المتميز لدى القيادات الإدارية باختلاف المستوى التعليمي

تبين باستخدام تحليل البيانات الإحصائى للبيانات أنه

تــوجد فروق ذات دلالي إحصائية عند مستوى ثقة (٩٩,٩٥%) بين أفراد العينة توضح أن ممارسة معايير الأداء المتميز تتأثر بالمؤهل العلمى وذلك لصالح المؤهلات العليا ويرجع ذلك فى الأغلب الأعم أنه

كلمـــا ارتفـــع المـــستوى التعليمـــى كلما زاد مستوى المعرفة الإدارية والجدول التالى يوضح ذلك:

جدول رقم (١٦)

تحليل التباين حسب المؤهل العلمى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	درجة الدلالة
التباين البينى	٥٥٩٦	٣	١٦٨٢	٣,١٨	٠,٠٠٢
التباين الضمنى	١٥٩٤٥٣	٤٥٦	٥٢٨		
المجموع	١٦٥٠٤٩	٤٥٩			

الفرضية الخامسة

يخـــتلف مستوى الأداء الإدارى المتميز لدى القيادات الإداريى باختلاف التخصص الدراسى.

تبين باستخدام تحليل البيانات الإحصائى للبيانات أنه

تـــوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (٩٩,٩٥%) بـــين أفـــراد العيـــنة توضـــح أن ممارسة معايير الأداء المتميز بتأثير التخـــصص الدراسى وذلك لصالح العلوم الإنسانية والاجتماعية ويرجع ذلـــك إلى الأغلب الأعم إلى الجرعة العلمية الكبيرة فى العلوم الإدارية التى تتحصل عليها فئة المتخصصين فى تلك العلوم.

جدول رقم (١٧)

تحليل التباين حسب التخصص الدراسى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	درجة الدلالة
التباين البينى	٥٤٧٢	٤	١٧٥٢	٣,٠٥٥	٠,٠٤٨
التباين الضمنى	١٤٨٥٩	٤٥٥	٢٣٨		
المجموع	٢٠٣٣١	٥٤٩			

الفرضية السادسة

يختلف مستوى الأداء الإدارى المتميز لدى القيادات الإدارية باختلاف عدد الدورات التدريبية.

تبين باستخدام تحليل البيانات الإحصائى للبيانات أنه

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (٩٩,٩٥%) بين أفراد العينة توضح أن ممارسة معايير الأداء المتميز تتأثر بعدد الدورات التدريبية التى حضرها أفراد العينة وذلك لصالح عدد الدورات الأكبر وربما يرجع ذلك إلى أن حضور هذه الدورات يسهم فى زيادة حجم المعرفة الإدارية ورفع مستوى النضج الإدارى.

جدول رقم (١٨)

تحليل التباين حسب عدد الدورات التدريبية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	درجة الدلالة
التباين البينى	٤٣٥٢	٤	١٦٨٣	٣,١٠٠	٠,٠٤٦
التباين الضمنى	١٣٩١١	٤٥٥	٤٧٢		
المجموع	١٧٣٦٣	٤٥٩			

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

احتوت العينة المسحوبة فى هذه الدراسة على ثمانية عشر شركة صناعية أردنية تعمل فى مجالات مختلفة وتمثل هذه الشركات قرابة (٣٤,٦٢%) من إجمالى الشركات الصناعية المساهمة الموجودة بالأردن وذلك حتى يمكن جمع البيانات المطلوبة من مختلف شاغلى الوظائف الإشرافية فى مختلف المستويات الإدارية وكانت أكثر الشركات الصناعية تمثيلا فى العينة الشركات كثيفة العمالة ثم الشركات متوسطة العمالى بما يتوافق مع أغراض هذه الدراسة حيث يستلزم الأمر ضرورة تعدد المستويات الإدارية لإجراء التحليل الإحصائى فى ظل المقارنات السليمة.

وفيما يلى أهم النتائج المعنوية التى تم الحصول عليها من خلال التحليل الإحصائى للبيانات التى تم جمعها ميدانيا

١- أن المديـــرين الأردنيـــين يمارسون معايير الأداء الإدارى المتميز بدرجـــة تكـــاد تكـــون منعدمة.... أى أن الممارسة العملية للأداء الإدارى المتميـــز تـــتم بدرجة تكاد تكون منعدمة ويتضح ذلك وفيما يلى:

أ- أن عدد معايير الأداء الأدارى المتميز التى انطبقت بدرجة كبيرة جـــدا وكبير قد بلغ إثنا عشر معيارا للمعرفة الإدارية ومعيارين للمعرفة الإجرائية وثلاثة معايير للنضج الإدارى

ب-أن عـــدد معاييـــر الأداء الإدارى المتميز التى انطبقت بدرجة متوسطة قد بلغت عشرة معايير للمعرفة الإدارية وأربعة معايير للمعرفة الإجرائية وستة معايير للنضج الإدارى.

ج- أن عدد معايير الأداء الإدارى المتميز التى انطبقت بدرجة قليلة وقلـــيلة جدا قد بلغت تسعة معايير للمعرفة الإدارية وعشرة معايير للمعرفة الإجرائية وسبعة معايير للنضج الإدارى.

٢- أن نـــتائج الانحدار المتعدد والخاصة بمدى ممارسة المديرين من أفـــراد العيـــنة لجميع معايير الأداء الإدارى المتميز لها دلالة عند مـــستوى ثقة(٠,٠٥%) وأن عشرون معيارا من هذه المعايير تسهم فى تفسير التشتت بنسبة تتراوح ما بين (٢٠,٩٧%- ٢,٧٨%) وقد لـــوحظ أن هذه المعايير العشرين تقع جميعها ضمن المعايير التى كانت نسبتها (٤٠%) فاقل أى أن الممارسة لمعايير الأداء المتميز تتم بدرجة قليلة وقليلة جدا.

٣-أوضـــح التحلـــيل العاملـــى أن قيمة كل مكون من مكونات التميز الإدارى (المعرفة الصريحة- المعرفة الإجرائية- النضج الإدارى)

تـزيد عـن الواحد الصحيح بالنسبة للقيمة الكامنة وهى تفسر فى مجموعها (٩٩,٣%) مـن التشتت الكائن فى مصفوفة المعلومات حـيث سـاهمت المعـرفة الإداريـة بنسبة (٢٨,٦%) والمعرفة الإجـرائية بنـسبة (٢٣,٩%) أما النضج الإدارى فقد ساهم بنسبة (٤٦,٨%).

٤- بالنسبة لتحليل التباين فقد اظهر ما يلى

أ- اتـضح مـن تحليل البيانات باستخدام أسلوب التباين المتعدد أن مستوى الدلالة(٠,٠٤٥) وبالتالى يمكن القول أنه توجد فروق ذات دلالـة إحـصائية عـن مستوى ثقة (٠,٠٥%) بين أفراد العينة توضـح أن ممارسة معايير الأداء المتميز تتأثر بمستوى الوظيفة (مدير عام- مدير- رئيس قسم).

ب- تبـين مـن التحلـيل الإحـصائى للبـيانات أن مستوى الدلالة (٠,٢٥٥%) ومـن ثم يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (٠,٠٥%) بين أفراد العينة توضح أن ممارسة معايير الأداء المتميز تتأثر بنطاق الإشراف.

ج- بناءا على تحليل البيانات باستخدام أسلوب تحليل التباين المتعدد وجـد أن مـستوى الدلالة (٠,٠٠٣%) وبالتالى يمكن القول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (٠,٠٥%) بين أفـراد العيـنة توضـح أن ممارسة معايير الأداء المتميز تتأثر بسنوات الخبرة.

د- تبـين مـن التحلـيل الإحصائى للبيانات باستخدام أسلوب تحليل التـباين المـتعدد أن مستوى الدلالة (٠,٠٠٢%) وبالتالى يمكن

القــول أنــه تــوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (٠,٠٥%) بــين أفــراد العينة توضح أن ممارسة معايير الأداء المتميز تتأثر بالمؤهل العلمي.

هـــ- تبــين مــن التحلــيل الإحصائي للبيانات أن مستوى الدلالة (٠,٠٤٨) وبالتالــي يمكــن القــول أنــه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (٠,٠٥%) بين أفراد العينة توضح أن ممارسة معايير الأداء المتميز تتأثر بالتخصص الدراسي.

و- بــناء على تحليل البيانات باستخدام أسلوب تحليل التباين المتعدد وجــد أن مــستوى الدلالة (٠,٠٤٦%) وبالتالي يمكن القول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (٠,٠٥%) بين أفراد العينة توضح أن ممارسة معايير الأداء المتميز تتأثر بعدد الدورات التدريبية.

ثانياً: التوصيات

بــناء علــى نتائج الدراسة الميدانية التي تم الحصول عليها من واقع التحليل الإحصائي للبيانات فقد أمكن الخروج بالتوصيات الآتية:

(١) أظهــرت نتائج الدراسة تدني مستوى الأداء المتميز لدى القيادات الإداريــة الأردنية في منظمات الأعمال لذلك لابد من تنمية مكونات هذا الأداء من خلال البرامج التدريبية المكثفة التي تنمي وتصقل هذا الأداء.

(٢) ضــرورة اهــتمام المسؤولين في القطاع الصناعي الأردني بعملية اختــيار وتــدريب شــاغلي الوظائف الإدارية عامة والمديرين في المستويات الإدارية العليا على وجه الخصوص ولا سيما أن المملكة

الأردنية الهاشمية على أعقاب مرحلة جديدة من النهوض الاقتصادية تستلزم التأكد من توافر المديرين من ذوى الأداء المتميز.

(٣)نظرا لكون المؤهل العلمى أحد العوامل المؤثرة فى الأداء المتميز لذلك يرى الباحث ضرورة الاهتمام بالمؤهل العلمى للمرشحين لشغل الوظائف القيادية.

(٤)عدم السماح بنقل الأفراد لوظائف أخرى مماثلة فى المستوى الإدارى الواحد بحجة حاجة العمل إلا عند الضرورة القصوى حتى يمكن لكتساب هؤلاء الأفراد الجرعة الكاملة من المعرفة الإجرائية.

(٥) نظرا لأهمية الخبرة السابقة بالنسبة للأداء المتميز لذا فإنه من الأهمية بالإمكان اختيار الأفراد من ذوى الخبرة الطويلة لشغل الوظائف القيادية المنظمة.

(٦) نظرا لأهمية موضوع هذا البحث يوصى الباحث بقيام الباحثين فى مجال إدارة الأعمال بإعداد وتطوير مقياس أكثر تحولا لقياس مستويات الأداء المتميز لدى القيادات الإدارية ومعرفة درجة ممارستهم لهذا الأداء وذلك من وجهة نظر المرؤوسين.

(٧)إذا كان هذا البحث قد ألقى الضوء على بعض مقاييس الأداء للمعرفة الصريحة والمعرفة الإجرائية فإن الأمر يتطلب تقديم مدخل حديث لقياس كل من نوعى المعرفة بطريقة مستقلة ولاكتشاف مدى إمكانية تطوير مقاييس متعددة تتناسب مع كل نوع من أنواع المعرفة المختلفة.

(٨)توجيه البحث نحو الاهتمام بدور التعليم لتحديد ماهية الخبرات التعليمية التى تؤدى إلى رفع مستوى المعرفة الإجرائية.

قائمة المراجع

(١) لـــسترثرو- ترجمة محمد فريد حجاب- رأسا برأس اليابان وأوربا وأمريكا- دار الهلال- القاهرة- ١٩٩٤- ص ٤٧.

(٢) د. درويش عبد الرحمن يوسف- المعرفة الإدارية لدى القيادات فى مـــنظمات الأعمـــال والمنظمات الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة – دراسة ميدانية المحلة العربية للعلوم الإدارية- مجلد (٣) عدد (١)- ١٩٩٥.

(3) AICPA,: FINAL REPORT OF AD HOC COMMITTEE ON INDEPENDECE, OCTOBAR 3-1969 JOUNAL OF ACCOUNTING (DECEMBER 1969)P.51.

(٤) د. إبـــراهيم بسيونى- أهمية العوامل المؤثرة على مستوى النضج القيادى للإدارة فى الشركات الصناعية السعودية- مجلة جامعة الملك سعود- العلوم الإدارية العدد (١)- الرياض- ١٤١٢- ص ٢٠.

(٥) المـــتحدة الدولـــية للاستشارات- المرجع المالى- بقطاع الصناعة الأردنية.

(٦) د. إبـــراهيم بسيونى- أهمية العوامل المؤثرة على مستوى النضج القـــيادى لـــلإدارة فى الشركات الصناعية السعودية دراسة ميدانية- مرجع سبق ذكره- ١٩٩٢.

(٧) د. الأميرة إبراهيم عثمان- نظرى لأبعاد الخبرة المؤثرة فى كفاءة وفعالية الأداء المحسابى- الإدارة العامة- المجلة الثامنة والثلاثون – العدد الأول – مايو ١٩٩٣.

(8) Freddie Choo:" Elpert Novice differences In Judgement Decision Marking Research" Journal of Accounting Litera True NO. 81989. P107.

(٩) نــواف كنعان- القيادات الإدارية- الطبعة الثالثة- مطابع الفرزدق التجارية- الرياض- ١٩٨٥.

(10) MENEIL, A. LEADERSHIP IN TRANSION EXECUTIVE EXCELLENCE, (12.3 MOR): 20. 1995.

(١١) د. الأميــرة إبــراهيم عــثمان- نمو إطار نظرى لابعاد الخبرة المؤثرة فى كفاءة وفعالية الأداء المحاسبى- مرجع سبق ذكره.

(12) Jonson, E., " Experrtise And Process" In The Nature Of Expertise, EXPERTISE,Edit By M. Chi R. GLASER And M. Farry, NJ: Lawrence Erlbaum Asso Ciation, 1988- p20.

(13) Krogsted, J. I.,r.t, ettenson, and J. Shenteau:" Contertand experience in auditors ,materiality judgements" auditing: a journsl of practice and theory, fall 1984, pp 12-13.

(١٤) د. عــادل محمــد زايد- العلاقات التبادلية بين متغيرات التعليم الفــردى والتعليم التنظيمى- دارسة تحليلية- المحلية العربية للعلوم الإدارية- مجلد رقم (١)عدد (١) -١٩٩٣.

(15) La Reche, j., and r. moinpour:" managerial judegement in markting the concept of expertise" journal accounting research may 1983, p 7.

ملحق

قائمة استقصاء مقياس الأداء الإدارى المتميز

أ- البيانات الأولية

١- اسم المنظمة (المصنع- الشركة- المؤسسة)

٢- الوظيفة الحالية التى يشغلها:-

- مدير عام
- مدير إدارة
- رئيس قسم

٣-المستوى التعليمى

- ثانوية عامة فأقل
- شهادة جامعية أو كليات متوسطة
- شهادة أعلى من الجامعية

٤-مدة الخبرة السابقة بالسنوات

- أقل من عشر سنوات
- من عشر- ثمانية وعشرون سنة
- ثمانية الدورات التدريبية التى حضرها

٥- عدد الدورات التدريبية التى حضرها

- خمس دورات فأقل
- من ستة-تسع وعشرون
- عشر دوات فأكثر

٦- التخصص الدراسى

- علوم إنسانية- إجتماعية
- علوم إنسانية- طبية
- أخرى

(ب) البيانات التخصصية

فيما يلى قائمة تحتوى على مجموعة من العبارات الرجاء تحديد مـدى اتفاقك أو اختلافك مع وجهة النظر التى تحملها كل عبارة عن طـريق وضـع دائرة حول الرقم الذى يعبر عن وجهة نظرك... تذكر دائما أنه لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة.

رقم المعيار	المعيار	كبيرة جدا ٥	كبير ٤	متوسط٣	قليل ٢	قليل جدا ١
١	عند اتخاذى للقرارات المتعلقة بعملـى اعـتمد علـى عنصر التخطيط	٥	٤	٣	٢	١
٢	أن الممارسـة المهنية الناجحة تـستلزم توافـر المعرفة الفنية والتنظيمية	٥	٤	٣	٢	١
٣	عند تعاملى مع مرؤوسى أوفر وقـتا كافـيا لمناقـشة الأمور المتعلقة بالعمل	٥	٤	٣	٢	١
٤	عند مقارنتى بين التكلفة والعائد مـن التخطـيط أجد أن فائدته أكثر من تكلفته	٥	٤	٣	٢	١
٥	أن المعـرفة الإجرائية بالنسبة لـى تعنى القدرة على استخدام الوسائل والإجراءات والعلاقات الملائمة في مجال التخصص	٥	٤	٣	٢	١
٦	عـندما يحـتاج مرؤوسى إلى مـساعدتى فإننى أصغى إليهم وأعطيهم الوقت الكافى	٥	٤	٣	٢	١
٧	اعتمد على التخطيط لمعرفة ما سيتحدث فى المستقبل	٥	٤	٣	٢	١

رقم المعيار	المعيار	كبيرة جدا ٥	كبير ٤	متوسط٣	قليل ٢	قليل جدا ١
٨	أن المعرفة الوظيفية بمعاملات ووظائف المنظمة التى يكتسبها المدير تتناسب طرديا مع جودة أداة	٥	٤	٣	٢	١
٩	عندما يحتاج مرؤوسى إلى اتخاذ قرارات لدعم أعمالهم فإننى أؤيد تلك القرارات بل وأساندها	٥	٤	٣	٢	١
١٠	أفضل دائما التعامل مع المشكلات فور ظهورها	٥	٤	٣	٢	١
١١	أن الأداء المهنى الناجح للمهام غير الروتينية يرتبط إلى حد كبير باكتساب الممارس المهنى للمعرفة الفنية	٥	٤	٣	٢	١
١٢	عندما يخطئ أحد مرؤوسى فإننى لا أوجه النقد إليه بل اقدم له يد العون والمساعدة	٥	٤	٣	٢	١
١٣	يساعدنى التخطيط فى التعرف على نواحى الضعف والقوة فى عملى كما يلقى الضوء على المخاطر التى يحتمل التعرض لها	٥	٤	٣	٢	١
١٤	أن المعرفة التنظيمية تتكون من الحقائق والقواعد الخاصة بالهيكل التنظيمى والممارسات التنظيمية ونظم الاتصالات المستخدمة للمحافظة على الاستقرار التنظيمى	٥	٤	٣	٢	١

رقم المعيار	المعيار	كبيرة جدا ٥	كبير ٤	متوسط٣	قليل ٢	قليل جدا ١
١٥	عند حدوث أى تغير فى البيانات والإجراءات المتعلقة بالعمل فإننى أشرح لمرءوسى أسباب هذا التعديل	٥	٤	٣	٢	١
١٦	يعتبر التخطيط من المهام الأساسية للإدارة العليا أما مهمتى أنا فهى قاصرة على عملية التنفيذ	٥	٤	٣	٢	١
١٧	أن المدير الذى تنقصه المعرفة الإجرائية ينخفض مستوى أدائه عندما يطلب منه التعبير اللفظى أثناء اتخاذ قراراته	٥	٤	٣	٢	١
١٨	عندما يقوم أحد مرؤوسى بأداء أعمال جيدة ومفيدة فإننى أقدم الشكر والثناء إليه	٥	٤	٣	٢	١
١٩	عند اتخاذ القرارات فإننى عادة ما أحتاج إلى التروى والتفكير المبنى على أسس علمية	٥	٤	٣	٢	١
٢٠	أن المدير الذى تنقصه المعرفة الإجرائية عند تناوله المشكلات يكون غير قادر على تنظيم المعلومات الواسعة التى حصل عليها	٥	٤	٣	٢	١
٢١	إذا اضطررت إلى استعجال أحد مرؤوسى فى أداء أعمال معينة فإننى أشرح له أسباب ذلك	٥	٤	٣	٢	١
٢٢	تعتبر عملية اتخاذ القرارات نشاط إنسانى معقد	٥	٤	٣	٢	١

رقم المعيار	المعيار	كبيرة جدا ٥	كبير ٤	متوسط٣	قليل ٢	قليل جدا ١
٢٣	أن المعرفة الإجرائية تؤدى إلى تفوق المديرين فى تشغيل كميات كبيرة من المعلومات فى صورة ملاحظات إدراكية متميزة	٥	٤	٣	٢	١
٢٤	إذا لاحظت أن هناك أى أخطار قد تصيب أحد مرؤوسى فإننى أبادر فى تنبيهه إلى ذلك	٥	٤	٣	٢	١
٢٥	عادة ما استخدم طرق متعددة للتعرف على المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة لحلها	٥	٤	٣	٢	١
٢٦	أن المعرفة الإجرائية تسهم فى زيادة قدرة المديرين على إعداد قوائم متميزة من خلال ترتيب مكونات كل فئة على أساس إما التشابه فيما بينها وإما الاختلاف عن مكونات الفئات الأخرى	٥	٤	٣	٢	١
٢٧	عندما أشعر باحتياج أحد مرؤوسى إلى فإننى أسارع بالوقوف إلى جانبه	٥	٤	٣	٢	١
٢٨	اعتقد أن هناك ضرورة لاستخدام الأساليب الكمية عند اتخاذ القرارات	٥	٤	٣	٢	١
٢٩	أن المديرين من ذوى الممارسة المهنية العالية يكون لديهم القدرة الاستنتاج أكثر من غيرهم	٥	٤	٣	٢	١

رقم المعيار	المعيار	كبيرة جدا ٥	كبير ٤	متوسط٣	قليل ٢	قليل جدا ١
٣٠	إذا وعدت أحد مرءوسى بشىء فإننى أوفى بوعدى	٥	٤	٣	٢	١
٣١	تستلزم عملية اتخاذ القرارات التشاور مع المرؤوسين المنوط إليهم تنفيذ هذه القرارات	٥	٤	٣	٢	١
٣٢	أن المديرين من ذوى الممارسة المهنية العالية يكون لديهم القدرة على إعادة هيكلة المعلومات ومن ثم تكوين إطار فكرى مجرد للمهام والأبحاث	٥	٤	٣	٢	١
٣٣	أننى أشارك مرؤوسى فى أفكارهم وأحلامهم	٥	٤	٣	٢	١
٣٤	أفضل أن أشارك المتخصصين عند اتخاذى للقرارات	٥	٤	٣	٢	١
٣٥	أن المديرين من ذوى الممارسة المهنية العالية يكون لديهم القدرة على استيعاب كميات كبيرة من المعلومات	٥	٤	٣	٢	١
٣٦	إننى أقف إلى جانب مرؤوسى فى لأمورهم الشخصية إذا طلب منى ذلك	٥	٤	٣	٢	١
٣٧	أن التنظيم سيهتم من خلال تحديد الطرق التى يمكن للأفراد التعاون من خلالها لتحقيق الأهداف المنشودة وبدرجة عالية من الكفاءة والفعالية	٥	٤	٣	٢	١
٣٨	أننى أفضل أن يتخصص كل فرد فى أداء وظيفة واحدة	٥	٤	٣	٢	١

رقم المعيار	المعيار	كبيرة جدا ٥	كبير ٤	متوسط٣	قليل ٢	قليل جدا ١
٣٩	أن الشخص المسؤول من حقه إصدار أي أوامر وتعليمات	٥	٤	٣	٢	١
٤٠	أن المديرين من ذوى الممارسة المهنية العالية يعتمدون على قواعد استرشادية لفحص البيانات ويقومون بتلخيص مجموعات النتائج باستخدام قوائم المشكلات	٥	٤	٣	٢	١
٤١	إننى أشجع مرؤوسى على إبداء الآراء والمقترحات وأهتم بكل ما يبدونه في هذا الشأن	٥	٤	٣	٢	١
٤٢	حديثى مع مرؤوسى يخلو دائما من أى حرج	٥	٤	٣	٢	١
٤٣	يشعر كل واحد من مرؤوسى أنه موضع اهتمامي	٥	٤	٣	٢	١
٤٤	أن التنظيم يهدف إلى تسهيل مهمة المسؤولين للقيام بواجباتهم على أكمل وجه	٥	٤	٣	٢	١
٤٥	أن نجاحى فى أداء أعمالي يستلزم إعداد قائمة يومية بالواجبات على أكمل وجه	٥	٤	٣	٢	١
٤٦	أن نجاح المسؤولين فى أداء مهامهم الإشرافية دائما يرتبط بعدد المرؤوسين التابعين لكل منهم	٥	٤	٣	٢	١
٤٧	المديراء ممن ذوى الممارسه المهنية العالية يركزون على التعارض المحتمل كوسيلة للتخلص من المشكلات	٥	٤	٣	٢	١

رقم المعيار	المعيار	كبيرة جدا ٥	كبير ٤	متوسط٣	قليل ٢	قليل جدا ١
٤٨	أننى أنظر إلى مرؤوسى بعين الاعتبار وأتعامل معهم بلطف	٥	٤	٣	٢	١
٤٩	أحدد لكل مرؤوس ما هو مطلوب منه بدقة	٥	٤	٣	٢	١
٥٠	أحدد لكل مرؤوس مكانته لدى وحدود التعامل معى	٥	٤	٣	٢	١
٥١	أعتقد أن الرقابة أمر غير ضرورى لجميع المسؤولين	٥	٤	٣	٢	١
٥٢	أفضل دائما لختيار الأسلوب الرقابى الذى يتناسب مع مسؤوليتى	٥	٤	٣	٢	١
٥٣	تتعدد الأساليب الرقابية بتعدد وكذا المرؤوسين التابعين له	٥	٤	٣	٢	١
٥٤	إذا ما كنت مضطرا إلى اتخاذ قرارات تؤثر على مرؤوسى فإننى أراعى دائما مشاعرهم	٥	٤	٣	٢	١
٥٥	دائما أستشير مرؤوسى فى الأمور المهمة وتكون آرائهم موضع	٥	٤	٣	٢	١
٥٦	أن المديرين من ذوى الممارسة لمهنية العالية يعنى اتخاذ القرار بالنسبة لهم تطوير صورة لما يحدث بالفعل ولما يمكن أن يحدث بالمستقبل	٥	٤	٣	٢	١
٥٧	إذا احتاج أحد مرؤوسى إلى تشجيع أو ثناء فإننى أمنحه إياه	٥	٤	٣	٢	١
٥٨	أننى أشجع مرؤوسى على تنمية مهاراتهم الوظيفية وقدراتهم	٥	٤	٣	٢	١

رقم المعيار	المعيار	كبيرة جدا ٥	كبير ٤	متوسط٣	قليل ٢	قليل جدا ١
٥٩	إذا اضطررت إلى انتقاد أحد مرؤوسي فلابد أن يكون النقد هادفا وبناء	٥	٤	٣	٢	١
٦٠	لا أنتظر وقوع الأخطاء وإنما أباده بالإصلاح قبل الوقوع	٥	٤	٣	٢	١
٦١	أن وضوح وتكامل الخطط شرط رئيسي لفعالية الرقابة	٥	٤	٣	٢	١
٦٢	أن التخطيط والتنظيم الجيد شرطان ضروريان للعملية الرقابية	٥	٤	٣	٢	١
٦٣	أستطيع المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة ككل من خلال شبكة الاتصالات بها	٥	٤	٣	٢	١
٦٤	أن المديرين من ذوى الممارسة المهنية العالية يكتفون بقراءة المشكلة مرة واحدة فقط دون الرجوع إلى اللوائح والتعليمات المعلنة وفى حالة الرجوع إلى تلك التعليمات يكون الرجوع محددا لأداء مهمة معينة بذاتها	٥	٤	٣	٢	١
٦٥	عندما يحتاج أحد مرؤوسى لاتخاذ أى قرار أقدم له يد العون والمساعدة	٥	٤	٣	٢	١
٦٦	تعجبنى طريقة تعامل مرؤوسى معي ومع زملائهم في العمل	٥	٤	٣	٢	١
٦٧	أجد فى نفسى سعادة فى البقاء بعملي مع مرؤوسي	٥	٤	٣	٢	١

رقم المعيار	المعيار	كبيرة جدا ٥	كبير ٤	متوسط٣	قليل ٢	قليل جدا ١
٦٨	أن الفهم الشامل لدوافع المرؤوسين يعتبر من متطلبات القيادة الفعالة	٥	٤	٣	٢	١
٦٩	لا يحتاج تحفيز المرؤوسين سوى اتباع أساليب تحفيزية تتناسب مع كل موقف	٥	٤	٣	٢	١
٧٠	يعتبر نجاح وجيه التوظيف على حسن أداء الوظائف الأخرى	٥	٤	٣	٢	١
٧١	أن فهم وتحديد حاجات المرؤوسين أمر ضرورى لتحفيزهم	٥	٤	٣	٢	١
٧٢	أن القيادة الفعالة تستلزم معرفة وفهم سلوك المرؤوسين	٥	٤	٣	٢	١
٧٣	أن التميز فى أداء المهام يتطلب اكتساب الأنواع المختلفة من المعرفة بالإضافة على المقدرة الذاتية على حل المشكلات وأداء المهام.	٥	٤	٣	٢	١

العوامل المؤثرة على إغناء المهام الوظيفية بقطاع البترول
دراسة تطبيقية على الهيئة المصرية العامة للبترول
وبعض الشركات التابعة لها

إعداد

الدكتور/ محمد عبد الفتاح الصيرفي

أستاذ إدارة أعمال المشارك

تقديم

يعتبـــر بـــرنامج إغناء المهام الوظيفة من البرامج ذات الاهتمام المـــشترك بين كل من القطاع الحكومى والقطاع العام والخاص وكذلك القطاع المشترك وذلك نظراً لما للعنصر البشرى من أهمية كبيرة بغض النظـــر عـــن مجـــال تطبيق الأساليب والأفكار الإدارية. ولقد تعددت التعاريف التى تناولت إغناء المهام الوظيفية تبعاً لوجهات نظر الباحثين فمـــثلاً عـــرفه (Herzderg) بأنه" برنامج يسعى إلى إيجاد تحد أكبر ومـــسئوليات متنوعة وكذا توسيع مدى الإنجاز للأفراد وإتاحة فرص أكبـــر للـــنمو والتطوير بما يؤدى فى النهاية إلى تحقيق كل من كفاءة أداء المهمة وإرضاء الأفراد" (١).

وكذا فقد عرفة" Robbins" بأنـــه "بـــرنامج يـــسعى أن تحفيز الأفـــراد من خلال إتاحة الفرص للفرد كى ينجز مهامه بشكل أكبر من الحرية والاستقلالية وكذا التعرف على نتائج أدائه بالطريقة التى تمكنه من تصحيح وتقييم هذا الأداء" (٢).

أمـــا زهير الصباغ (٣). فقد عرفه على أنه "برنامج يهدف إلى تطبيق منظم لنظريات الدوافع بحث يجعل العمل أكثر دلالة ومعنى للفرد الذى يقوم بتأديته".

(1) Herzderg, Fredisck and others, " Job enrichment pays off" Harvard Business Review March- April, 1969, p. 61.

(2) Robbins, Stephen P., "Essential of Organizational Behavior" 3 ed Edition, Prentice- Hall International Editions 1992, p.66.

(٣) د. زهير الصباغ- العلاقة بين إغناء العمل والدوافع للعمل- مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية- المجلد الثامن- العدد الرابع ١٩٨٠- ص ١٤٥ وما بعد

ومن كل ما سبق يمكن القول بأن برنامج إغناء المهام الوظيفية هــو "أحــد البرامج التحفيزية غير أن العلاقة بينه وبين الإنتاجية هى علاقــة غيــر واضحة كما لا يمكن وصفها بأنها محصلة صفرية بين الإدارة والعمــال [١]. بل هى عملية ذات منفعة متبادلة حيث أن توافر أبعــاد إغــناء المهــام الوظيفية بشكل مناسب يزيد الإنتاجية بعد رضا الأفراد عن مهامهم مما يعنى منفعة ذاتية إضافية إلى المنفعة المادية بعد تحسن الإنتاجية لصالح الإدارة والعاملين".

أمــا بالنــسبة لأبعاد برنامج إغناء المهام الوظيفية فقد تم تحديد خمــسة أبعاد رئيسية لها[٢]. هى التى تحدد ما إذا كانت المهمة تحتاج إلى إغناء أم لا وهذه الأبعاد هى[٣].

١- تنوع المهام ٢- تميز المهام ٣- أهمية المهام
٤- استقلالية المهام ٥- التغذية العكسية

وهــذا وقــد اخــتار الباحث قطاع البترول بالذات لدراسة مدى إمكانــية تطبيق هذا البرنامج نظراً لأن رواتب العاملين بهذا القطاع قد تميــزت بالارتفــاع الواضح مقارنة بباقى القطاعات بجمهورية مصر العــربية هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فلقد أجرى الباحث العديد من

---

(1) Smith, Howard R., "Uphill Struggle For Jobenrichment" California management review, vol. 23,No, Summer 1981, pp.33

(٢) رالد إسماعيل عبابنه- الأعباء الوظيفية في الأجهزة الحكومية- دراسة ميدانية لمحافظة اربد فى الأردن-مجلة الإدارة- السنة ١٩ - العدد ٧١- ديسمبر ١٩٩٧ ص ١٤٤٠ وما بعد.

(2) Hackman Richard and old hm, Greg" development of job diagnosis survery" kournal of applied psychology Vol., No.2- 1975. pp. 159- 170

اللقاءات مع بعض القيادات بهذا القطاع[1] . فلاحظ أن هناك شبه إجماع علـــى أن العاملين بالقطاع أصبح لديهم اعتقاداً أن الحوافز المادية التى يحصلون عليها هى بمثابة حق مكتسب لهم وأنها أصبحت لا تشكل أى حافــز لـــديهم على زيادة الإنتاج بل هى جزء رئيسى من الراتب الذى يتقاضـــونه لـــذا فقد اصبح من الضرورى البحث عن وسائل تحفيزية أخرى تسهم فى زيادة كفاءة وفاعلية العاملين وبالشكل الذى يضمن لهم تحقيق أهدافهم الذاتية وفى نفس الوقت يضمن تحقيق أهداف منظماتهم.

مشكلة البحث

بـــات الحوافـــز المادية ذات أثر ضعيف على معنويات العاملين حـــيث لوحظ أن العديد من المنظمات تنفق مبالغ مالية طائلة على شكل حوافز للعاملين بها ولكنها لا تجنى فى مقابل ذلك أى زيادة ملموسة فى حجـــم إنـــتاجها وذلك على الرغم مس تفهم العاملين لديها للمهام الموكلة إليهم وتمرسهم بشكل مهنى عال من المهارة.

لذا فقط بات من الضرورى البحث عن وسائل أخرى غير مادية تتـــضمن مقومات وعوامل تحفيزية تؤدى فى النهاية إلى تحقيق الزيادة المنشودة فى حجم الإنتاج. ومن ثم فقد تمثلت مشكلة البحث فى **الكشف عـــن وســـائل تحفيزية جديدة تضمن رضاء العاملين وتحقيق أهداف المنظمات.**

---

(١) أجرى الباحث لقاءات شخصية عديدة مع السادة مديرى عام الشئون الإدارية بشركة النصر - شركة السويس لتصنيع البترول - الشركة العامة للبترول - الجمعية التعاونية للبترول - شركة بتروحات.

أهداف البحث

يسعى الباحث من وراء دراسته هذه إلى تحقيق الأهداف التالية:-

(١) التعــرف علــى مدى إدراك العاملين بقطاع البترول لمفهوم إغناء المهام الوظيفية.

(٢) الكشف عن مدى حاجة قطاع البترول لتطبيق برنامج إغناء المهام الوظيفية.

(٣) التعــرف علــى مــدى استعداد المسئولين بقطاع البترول لتطبيق برنامج إغناء المهام الوظيفية.

(٤) الكشف عن أهم المعوقات التى قد تحول دون تطبيق برنامج إغناء المهام الوظيفية بقطاع البترول.

فروض البحث

استنادا على المسح النظرى الشامل الذى تم تغطية فقد تم فى هذا البحث تبنى الفروض التالية:-

(١) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير نوع الوظيفة ومدى حاجة الهيئة المصرية العامة للبترول وبعض الشركات التابعة لها لتطبيق برنامج إغناء المهام الوظيفية وكذا مدى الاستعداد لتطبيق البرنامج وعوائق هذا التطبيق.

(٢) لا تــوجد فــروق ذات دلالة إحصائية بين متغير نطاق الإشراف ومدى حاجة الهيئة المصرية العام للبترول وبعض الشركات التابعة لهــا لتطبــيق برنامج إغناء المهام الوظيفية وكذا مدى الاستعداد لتطبيق البرنامج وعوائق هذا التطبيق.

(٣) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير الرواتب ومدى حاجة الهيئة المصرية العامة للبترول وبعض الشركات التابعة لها لتطبيق برنامج إغناء المهام الوظيفية وكذا مدى الاستعداد لذلك التطبيق وعوائق هذا التطبيق.

(٤) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير المستوى الإدارى ومدى حاجة الهيئة المصرية العامة للبترول وبعض الشركات التابعة لها لتطبيق برنامج إغناء المهام الوظيفية ومدى الاستعداد التطبيقة وكذا العوائق التى تحول دون ذلك.

أهمية البحث

(١) يعتبر برنامج إغناء المهام الوظيفية من أهم برامج تنمية المنظمة وذلك لاعتماد علي تحفيز أفراد المنظمة وإزالة السأم والضجر وجعل أعمالهم أكثر تحدياً وإقناعاً .

(٢) يعتبر برنامج إغناء المهام الوظيفية من البرامج ذات الاهتمام المشترك سواء بالنسبة للقطاع الحكومى أو القطاع العام أو الخاص أو القطاع المشترك وذلك نظراً لما للعنصر البشرى من أهمية كبرى فى نجاح المنظمات.

(٣) أن العصر الذى نعيش فيه ملىء بالتغيرات والتطورات السريعة ومن ثم فإن التكيف مع متطلبات هذا العصر سواء فى هياكل التنظيم أو التكنولوجيا أو فى سلوكيات الأفراد ووسائل تحفيزهم أصبحت من أهم التحديات التى تواجه الإدارة.

(٤) أن العديد من أنظمة التحفيز أصبحت ذات فائدة محدودة بل وأصبح العديد من العاملين ينظرون إلى الحافز المادى الذى يحصلون عليه

باعتــباره جــزءاً أساسياً من راتبهم ومن ثم بات من الضروري الــبحث عن أنظمة تحفيزية أخرى قائمة على المشاركة في صنع القرار وتحمل المسئولية والاستقلالية في أداء المهام.

(٥) تركيز الأهمية القصوى لهذا البحث في الكشف عن حقيقة العلاقات القائمة بين إغناء المهام الوظيفية وكل من متغيرات نوع الوظيفة/ نطاق الإشراف/ الرواتب/ المستوى الإداري.

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسة التي أجرتها الحكومة الهندية[1] .

حــيث أجرت وحدة الإصلاح الاداري ١٩٩١ دراسة استهدفت التعــرف على مدى رضا العاملين بالخدمة المدنية عن محتوى الأعمال التي يقومون بها ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:-

(١) عــدم رضاء رؤساء الأقسام ومن في مستواهم عن فرص الترقي المتاحة لمرؤوسيهم.

(٢) تفــضيل العاملــين للنواحــي الذاتية في الأعمال كتنوع المهارات والإحساس بأهمية الأعمال المؤداة والشعور بالاستقلالية.

(٣) عــدم استغلال كافة المهارات والقدرات التي يمتلكها العاملين في أداء المهام الموكلة إليهم.

---

[1] Ghosh Asit- K. amd Kumar, Prem., " organizational theory and development", India , Ammol Publications. 1991. p. 166.

ثانياً: الدراسة التى أجراها الدكتور حامد بدر[1] .

حيث أجرى دكتور حامد بدر عام ١٩٩٠ دراسة إمكانية إدخال الإثراء الوظيفى فى تصميم الوظائف بجامعة الكويت وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:-

(١) أن غالبية الموظفين يفضلون الإثراء الوظيفى لأنه يتيح لهم الحرية فى أداء وظائفهم ويمكنهم من استغلال مهاراتهم وقدراتهم بطريقة أفضل كما يشعرهم بأهمية ما يقومون به من أعمال.

(٢) أن السادة رؤساء الأقسام ومن فى مستواهم يرفضون برنامج الإثراء الوظيفى لاعتقادهم إنه يستلزم إحداث تغيرات كثيرة فى العمل مما يزيد من عبء المسئوليات الملقاة عليهم كما أنهم يشعرون أن فى هذا البرنامج انتقاصاً لأدوارهم.

ثالثاً: الدراسة التى أجراها Alber, Antone F,[2] .

حيث أجرى (Alber) دراسة بالولايات المتحدة الأمريكية عام ١٩٧٩ بهدف التعرف على التكلفة الحقيقية لتطبيق برنامج الإثراء الوظيفى فى الشركات التى طبقت هذا البرنامج بالفعل ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:-

(١) أن (٧٨%) من الشركات والمؤسسات التى طبقت هذا البرنامج قد اضطرت إلى تقديم برامج تدريبية خاصة بهذا البرنامج إلى العاملين طرفها.

---

[1] د. بدر حامد: إمكانية إدخال الإثراء الوظيفى فى تصميم الوظائف بجامعة الكويت (دراسة استكشافية) مجلة الإدارة. مجلد ٢٢ العدد الرابع أبريل ١٩٩٠،ص ٣٦.

[1] Alber, Antone F., "The Real Cost Of Job Enrichment" Business Human February 1979., p. 60

(٢) أن تطبيق هذا البرنامج قد أدى إلى:-

أ- زيادة الأجور والرواتب بنسبة ١٠,٢% عن الوضع الحالى.

ب- أن تكلفة المخزون قد زادت بنسبة ١٥% عن ا لوضع الحالى.

(جـ) أن تكلفة المستلزمات الإنتاجية قد زادت بنسبة ١٥% عن الوضع الحالى.

رابعاً: الدراسة التى أجراها Orpen, Christopher (١).

حيث أجرى (Oprpen, Christopher) دراسة عام ١٩٧٩ على موظفى المكاتب في دول أمريكا اللاتينية وذلك من خلال مجموعة ضابطة وأخرى تجريبية بهدف إعادة تصميم العمل بناء على نموذج سمات العمل ولقد توصلت تلك الدراسة إلى النتائج التالية:-

(١) انــه لا توجد علاقة معنوية بين عامل تحسين الأداء فى المجموعة التجريبية وبين نموذج سمات العمل.

(٢) أن هناك علاقة معنوية ذات دلالة واضحة فى المجموعة التجريبية" مــن حيث الرضا الوظيفى العالى ومعدلات الغياب الأقل والشعور بالأهميــة" عــنه فى المجموعة الضابطة كنتيجة لتطبيق محتويات سمات العمل.

---

(1) Orpen , Christopher, "The Affect Of Job Enrichment On Employee Satisfaction, Motivation, Involvement, And Performance Afield Experiment Human Relations, Vol. 32, No. 3, 19979, p. 189

خامساً: الدراسة التى أجراها Herzberg, Fredrick I[1] .

حيث أجرى (Herzberg, Fredrick) عام ١٩٧٧ دراسة حول نـــتائج تطبـــيق برنامج الإثراء الوظيفى بمركز النقل الجوى فى أوغندا ولقد توصلت تلك الدراسة إلى النتائج التالية:-

(١) أن تطبـــيق هذا البرنامج قد حقق وفراً مقداره ١,٧٥ مليون دولار خلال العاملين ١٩٧٤-١٩٧٥.

(٢) أنه بتطبيق هذا البرنامج لوحظ:-

(أ) انخفاض نسبة الإجازات المرضية بين العاملين.

(ب) انخفاض نسبة معدلات دوران العمل.

(جـــ) انخفـــاض نسبة المستهلك من المستلزمات الإنتاجية كنتيجة لارتفاع كفاءة ومهارة العاملين.

سادساً: الدراسة التى أجراها Hackman and others[٢] .

حيث أجرى (Hackmanand others) دراسة عام ١٩٧٦ فى الـــولايات المتحدة الأمريكية بهدف اختبار تأثير تطبيقى برنامج الإثراء الوظيفى على الموظفين ذو الرغبة العالية نحو التطوير فى قطاع البنوك ولقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:-

(١) أبـــدى الموظفـــون ذوى الرغبة العالية للتطوير اتجاها إيجابيا نحو إثراء وظائفهم وتطويرها أكثر من الموظفين ذوى الرغبة الضعيفة للتطوير.

---

(2) Herzberg, Fredrick I., "Orthodox Job ENRICHMENT" Defence Mannagement Journal, Vol. 13,No. 2 1977, p. 21

(1) Hackman, Richard J." Ia Job Enrichment Just A Fade? "Harvard Business Review Sep- Oct, 1976 p. 129

(٢) أن الموظفـــين ذوى الرغبة العالية للتطوير راضون تماماً عن بيئة العمل أكثر من الموظفين من ذوى الرغبة الضعيفة للتطوير.

حدود البحث

(١) هـــذا البحث قاصر على الهيئة المصرية للبترول وبعض الشركات الـــتابعة لها والمتمثلة فى شركات (النصر للبترول- السويس لتصنيع البتـــرول- العامـــرية للبتـــرول- أسيوط- القاهرة لتكرير البترول- بتروجاس- الأنابيب- العامة للبترول- الجمعية التعاونية للبترول).

(٢) هـــذا البحث قاصر على السادة المديرو العموم والمديرين ورؤساء الأقسام الفنية والإدارية فى الشركات محل الدراسة.

(٣) اعـــتمدت الدراســـة علـــى أســـلوب الاستبيان لجمع البيانات وهذا الأســـلوب قـــد يعكس ما يجب أن يكون عليه الحال وليس كما هو واقع من قبل المجيبن عن الاستبيان.

(٤) أن اقتصار هذه الدراسة على قطاع البترول وعدم شموليتها لجميع الشركات فى قطاع البترول يوجد صعوبة فى تعميم نتائجها.

منهجية البحث

١- أداة البحث

اســـتخدم الـــباحث لأغـــراض الدراسة استبانه مكونة من أربعة أجزاء كما يلى:-

الجزء الأول: خاص بالبيانات الشخصية

الجـــزء الثانـــى: خـــاص بتحديد مدى الحاجة إلى برنامج إغناء المهام الوظيفـــية وهـــو مكـــون من (١٨) فقرة على مقياس ليكرث الخماسى للموافقة من عدمها تعكس مدى توافر إبعاد إغناء المهام الوظيفية.

الجـــزء الـــثالث: خـــاص بتحديد مدى استعداد الهيئة المصرية العامة للبتـــرول والـــشركات التابعة لها لتطبيق برنامج إغناء المهام الوظيفية ويتـــضمن (٨) فقـــرات بـــنفس المقياس السابق عكست درجة استعداد الإدارة لتطبيق البرنامج.

الجــزء الرابع: خاص بتحديد أهم معوقات تطبيق البرنامج وهو يتكون من (٩) فقرات تعكس أهم المعوقات التى تحول دون تطبيق البرنامج.

٣- عينة البحث

عند تحديد حجم العينة تم الأخذ فى الاعتبار ما يلى:-

(١) أن نـــسبة شـــاغلى وظائـــف المديرى العموم والمديرين ورؤساء الأقسام بقطاع البترول قد بلغ ٤٢% من أجمالى العمالة بهذا القطاع.

(٢) أن درجـــة الـــثقة فى النتائج بلغ ٩٥% (القيمة الجدولية المناظرة ١,٩٦).

(٣) أن درجة الدقة فى النتائج " الفرق بين التقدير لنسبة المديرى العموم والمديـــرين ورؤساء الأقسام المجتمع والعينة المقدرة (٠,٠٣) وبناء على ذلك تم حساب حجم العينة كالتالى:

$$N = \frac{(1.96)2\ (0.42)\ (0.58)}{(0.03)2} = 3119.379$$

تقريباً = 3119

وقـــد تـــم توزيـــع اســـتمارات الاســـتبيان علـــى أفراد العينة (٣١١٩ مفـــردة) وتـــم استرجاع (٢٤٩٥) استمارة بنسبة ٨٠% وهى

نسبة استرجاع جيدة ويبين الجدول التالى شركات قطاع البترول التى تم توزيع الاستبانة عليها ونسب الإرجاع الخاصة بشكل شركة[١] .

جدول رقم (١)

عينة البحث

مفردات العينة	عدد الاستبانات التى تم إرجاعها	النسبة المئوية
الهيئة العامة للبترول	٤١٥	%١٦,٦
شركة النصر للبترول	١٩٥	%٧,٨
شركة السويس لتصنيع البترول	١٨٣	%٧,٣
شركة العامرية للبترول	٣٣٧	%١٣,٥
أسيوط للبترول	٤٢٢	%١٦,٩
القاهرة لتكرير البترول	١٤٧	%٥,٩
شركة بتروجاس	٣٤٢	%١٣,٧
شركة أنابيب البترول	٥٤	%٢,٢
الشركة العامة للبترول	٢١٨	%٨,٧
الجمعية التعاونية للبترول	١٨٢	%٧,٤
المجموع الكلى	٢٤٩٥	%١٠٠

[١] روعى عند اختيار هذه الشركات أن تمثل جميع أنواع الأنشطة البترولية حيث تضمنت شركات للبحث والتنقيب وأخرى للتسويق وثالثة للتكرير.

تحليل وعرض الاستبيان

الجزء الأول:

بيانات عامة:

يبين الجدول التالى توزيع أفراد العينة حسب نوعية الوظائف والمستوى الإدارى والرواتب ونطاق الأشراف وذلك من خلال التكرارات والنسب المئوية.

جدول رقم (٢)

البيانات الشخصية لأفراد العينة

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية
نوعية الوظيفة		
أ- وظائف فنية	١٧١٤	%٦٨,٧
ب- وظائف مكتبية	٧٨١	%٣١,٣
المجموع	٢٤٩٥	%١٠٠
المستوى الأدارى		
أ- أدارة عليا	٤٨٧	%١٩,٥
ب- إدارة وسطى	١٤٥٢	%٥٨,٢
ج- إدارة دنيا	٥٥٦	%٢٢,٣
المجموع	٢٤٩٥	%١٠٠
الرواتب		
٢٠٠٠ جنية شهريا فاقل	٦٥١	%٢٦,١
٢٥٠٠ جنية شهريا فاكثر	١٨٤٤	%٧٣,٩
المجموع	٢٤٩٥	%١٠٠
نطاق الإشراف		
(٥) أفراد فاقل	٣٢٩	%١٣,٢
(٦-٩) أفراد	١٣١٢	%٥٢,٦
(٩-فأكثر)	٨٥٤	%٣٤,٢
المجموع	٢٤٩٥	%١٠٠

ومن الجدول رقم (٢) يلاحظ ما يلى:-

(١) أن عـــدد شـــاغلى الوظائـــف الفنـــية قد بلغ (١٧١٤) بما يوازى (٦٨,٧%) أمـــا عـــدد شاغلى الوظائف المكتبة فقد بلغ (٧٨١) بما يـــوازى (٣١,٣%) أى أن شـــاغلى الوظائـــف الفنية يزيد عن عدد شـــاغلى الوظائـــف المكتـــبة بما يوازى (٣٧,٤%) أى أن شاغلى الوظائـــف الفنـــية يزيد عن عدد شاغلى الوظائف المكتبة بما يوازى (٣٧,٤%) وهـــذا شئ مفضل لأن شاغلى الوظائف الفنّية بطبيعتهم يميلون إلى التحدى والرغبة فى المشاركة فى صنع القرارات وتحمل المسئولية والاستقلالية فى أداء المهام.

(٢) وقـــد تلاحظ من الجدول السابق أن معظم أفراد العينة من شاغلى الإدارة الوسطى حيث بلغ عدد شاغلى هذا المستوى (١٤٥٢) بنسبة ٥٨,٢% مقابـــل ٢٢,٣% من شاغل الإدارة الدنيا وهذا شيء مفضل حيث أن شاغلى الإدارة الوسطى فى الأغلب الأعم يميلون إلى تحديد طبيعة مهامهم وإضفاء الاستقلالية والتنوع والتميز كما يدركون أهمية التغذية العكسية عن أدائهم.

(٣) ومـــن الجدول أيضا نلاحظ أن بالنسبة لرواتب أفراد العينة قد بلغ عدد أفراد العينة من ذوى الرواتب من ٢٥٠٠ فأكثر (١٨٤٤) نسبة ٧٣,٩% وهـــذا عامـــل لتطبيق برنامج إغناء المهام الوظيفية الذى يتطلب ضرورة أن يكون العامل المادى غير ذو أهمية كبيرة لأفراد مجتمع البحث.

(٤) يتبـــين مـــن الجـــدول رقـــم (٢) أن أعلى تكرار لنطاق الإشراف (٦-٩أفـــراد) بنـــسبة (٥٢,٦%) وهذا الأمر أيضا مفضل لأنه يقع

بالقرب من مستوى النطاق النمطى وهو الذى يتراوح ما بين (٣-٧) أفراد.

الجزء الثانى:

تحديـــد مـــدى الحاجة إلى تطبيق برنامج إغناء المهام الوظيفة بقطاع البترول:

وهذا الجزء مكون من (١٨) فقرة تم تقسيمها إلى الأبعاد الخمسة لاغـــناء المهام الوظيفية وهى: التنوع وتمثلها الفقرات من ١-٤) تميز العمل وتمثلها الفقرات من (٥-٧) الاستقلالية فى المهام وتمثلها الفقرات من (٨-١١) والتغذية العكسية وتمثلها الفقرات من (١٢-١٥) أما أهمية العمل فتمثلها الفقرات من (١٥-١٨).

لقـــد تـــم حساب متوسط الإجابات والانحراف المعيارى لها من خلال استخدام مقياس ليكرث الخماس حيث أعطى الحد الأدنى للموافقة (١) والحـــد الأعلـــى(٥) وكـــان المدى من (٢-١) دالا على مستوى موافقة متدن والمدى من (٢-٣,٥) دالا على مستوى الموافقة المتوسطة أما المدى من (٣,٥-٥) فيكون دالا على مستوى عال من الموافقة.

ويظهـــر الجـــدول التالى مدى حاجة شركات قطاع البترول إلى تطبيق برنامج إغناء المهام الوظيفية.

جدول رقم (٣)

مدى حاجة الهيئة المصرية للبترول وبعض الشركات التابعة لها لتطبيق برنامج إغناء المهام الوظيفية

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	عند ادائي للمهام المطلوبة مني استغل كافة قدراتي وإمكانياتي	٤,٨٢	١,٣٣	عالية
٢	أمارس عملي بكفاءة عالية من البداية إلى النهاية	٤,٥٦	١,٢٧	عالية
٣	أن ما أقوم به من أعمال يساهم في تحقيق أهداف المنظمة ككل	٤,٣٨	٠,٨٦	عالية
٤	أؤدى المهام المطلوبة مني بشكل متكرر	٤,٢٩	٠,٩٣	عالية
٥	أستطيع بسهولة رؤية نتيجة أدئي للمهام	٤,٢٥	٠,٨٩	عالية
٦	زملائي في العمل يشعرون بأهمية ما أقوم به من مهام	٤,٢١	١,١٢	عالية
٧	تتنوع المهام التي أقوم بها	٤,١٨	١,٠٨	عالية
٨	يتوافر لدى المعرفة الكافية عن انجازاتي	٤,١٥	١,٠٧	عالية
٩	أستطيع أداء المهام المطلوبة مني بسهولة	٤,١٢	١,١١	عالية
١٠	التعرف على مدى أدائي العملي من خلال رئيسي المباشر	٤,١٠	١,٠٢	متوسطة
١١	أستطيع إنهاء المهام التي بدأتها بذاتي	٤,٠٨	١,٠٩	متوسطة
١٢	لأداء عملي أقوم بنفس المهام بطريقة متكررة	٤,٠٧	١,٠٥	متوسطة
١٣	تؤثر المهام التي أقوم بها على مهام الآخرين	٤,٠٣	١,٠٨	متوسطة

م	العبارة	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	درجة الموافقة
١٤	أستطيع اتخاذ قرارات متعددة ذات علاقة بالعمل	٤,١٠	٠,٩٦	متوسطة
١٥	التعرف على طبيعة أدائى من خلال زملائى بالعمل	٣,٩٩	١,٠٢	متوسطة
١٦	كثيرا ما امنح الفرص للمبادرة والحرية في أداء العمل	٣,٩٥	١,٠٢	متوسطة
١٧	أقوم بأداء المهام الموكلة إلى باستقلالية	٣,٨٢	١	متوسطة
١٨	يتوافر لدى قدر كافى من الاستقلالية عند أداء المهام	٣,٢٧	١,٠٦	متوسطة
	المجموع	٧٤,٢٨	١٢,٠٩	عالية

متوسط المتوسطات = ٤٧,٢٨ = ٤,٠٣
١٨

النسبة المئوية للحاجة = متوسط المتوسطات × ١٠٠ ×٤,١٣ ١٠٠ = ٨٢,٦%
أعلى قيمة لدرجة الموافقة ٥

ومن الجدول يلاحظ أن:

(١) جميع قيم الوسط الحسابى تقع (٣,٢٧-٤,٨٢) وكان المجموعة للمتوسطات (٧٤,٧٨) وكانت قيمة متوسط المتوسطات (٤,١٣) مما يدل على أن هناك حاجة عالية لتطبيق برنامج إغناء المهام الوظيفية بنسبة مئوية (٨٢,٦%) من الحاجة.

(٢) كانت أعلى قيمة للفقرات ذات العلاقة هى الفقرة رقم (١) والتى تشير على أن أفراد العينة يستغلون كافة قدراتهم ومهاراتهم عند أدائهم للمهام المطلوبة وذلك بوسط حسابى قدره (٤,٨٢) وانحراف

معـــيارى (١,٣٣) وهو يقع ضمن المدى من (٣,٥-٥) الدال على درجة عالية من الموافقة.

(٣) ففـــى ذلك الفقرة رقم (٢) والتى تشير على أن أفراد العينة يقومون بـــأداء المهـــام المطلوبة منهم من بدايتها إلى نهايتها بوسط حسابى (٤,٥٦)وانحـــراف معـــيارى (١,٢٧) وهـــو أيضا ضمن المدى (٣,٥-٥) الدال على درجة عالية من الموافقة.

(٤) أما أقل قيمة فكانت للفقرة رقم (١٨) والتى تشير إلى الاستقلالية فى أداء المهام بوسط حسابى (٣,٧٧) وانحراف معيارى (١,٠٦) وهى تقـــع ضمن المدى (٢-٣,٥) الدال على درجة متوسطة من الموافقة بما يعنى وجود تقارب فى الإجابات بعدم توافر الاستقلالية الكافية.

الجزء الثالث: تحديد مدى استعداد الهيئة المصرية للبترول وبعض الـــشركات الـــتابعة لهـــا علـــى البدء فى تطبيق برنامج إغناء المهام ا لوظيفية.

وهذا الجزء مكون من ثمانى فقرات استخدام فيها نفس المقياس الـــسابق لـــتعكس مـــدى درجة استعداد الهيئة المصرية العامة للبترول وبعض الشركات التابعة لها على البدء فى تطبيق البرنامج.

ويظهر الجدول التالى مدى الاستعداد للبدء فى التطبيق.

جدول رقم (٤)

مدى استعداد الهيئة المصرية للبترول والشركات التابعة لها للبدء فى تطبيق برنامج العمل

م	العبارة	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	درجة الموافقة
١	أرى أنه من الضروى توافر الفرص للمرؤوسين لكى يتمكنوا من استغلال قدراتهم وإمكانيتهم بالكامل	٤,٥٦	٠,٧٥	عالية
٢	ارى أنه من الضرورى أن يلم المرؤوسين بمستوى أدائها	٤,٤٣	٠,٨٣	عالية
٣	أرى أنه من الضرورى إعطاء الفرص المرؤوسين لاتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم	٤,٢٢	٦,٦٩	عالية
٤	أنا مستعد عند تطبيق برنامج إغناء المهام الوظيفة أن اتحمل أى أعباء إضافية	٤,٠٨	٠,٥٢	عالية
٥	ارى أنه من الضرورى أن يسمح للمرؤوسين بإنجاز المهام الموكلة إليهم من البداية وحتى النهاية	٤,٠٢	٠,٤٦	عالية
٦	ارى أنه من الضرورى أن يسمح للمرؤوسين بالاستقلالية	٣,٩٧	٠,٤٨	عالية
٧	كل ما أريده أن تتاح لى الفرصة للقاء المرؤوسين لشرح برنامج إغناء المهام الوظيفية والتأكيد على الالتزام به	٣,٨٥	٠,٤٤	عالية
٨	هناك درجة عالية من التكامل والاعتمادية بين المهام بما يضمن أداء العمل بشكل كامل	٣,٧٢	٠,٥٢	عالية
	المجموع	٣٢,٨٥	٣,٩٢	عالية

متوسط المتوسطات = ٣٢,٨٥ / ٨ = ٤,١١

النسبة المئوية لمدى الاستعداد = ٤,١١ / ٥ × ١٠٠ = ٨٢,٢%

ومن الجدول السابق يلاحظ ما يلى:

(١) أن قـيمة الوسط الحسابى لإجابات أفراد العينة كانت ضمن النسبة (٣,٧٢-٤,٥٦) وكانت قيمة متوسط المتوسطات (٤,١١) وهى تقع ضمن المدى من (٣,٥-٥) الدال على درجة عالية من الموافقة لدى أفـراد العيـنة وهـذا يعنى أن هناك استعداد عال من قبل الإدارة لتطبيق البرنامج بنسبة مئوية (٨٢,٢%) من الاستعداد.

(٢) وبالنظـر إلى الجدول نجد أن الفقرة رقم (١) والخاصة بضرورة توفيـر الفـرص للمرؤوسـين لكـى يتمكنوا من استغلال قدراتهم وإمكانياتهم بالكامل قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابى (٤,٥٦) وانحراف معيارى (٠,٧٥) مما يدل على ارتفاع موافقة أفراد العينة على ضرورة توفير فرص استغلال القدرات بشكل كاف.

(٣) أمـا الفقرة رقم (٢) والخاصة بضرورة المام المرؤوسين بمستوى أدائهـم فقد احتلت المرتبة الثانية بوسط حسابى (٤,٤٣) وانحراف معـيارى (٠,٨٣) وهى أيضا تقع ضمن المدى (٣,٥-٥) مما يشير إلـى المـوافقة العالية لأفراد العينة بضرورة توافر التغذية العكسية للمرؤوسين عن مستوى أدائهم.

(٤) أمـا الفقـرة رقم (٨) فقد احتلت أدنى قيمة بوسط حسابى (٣,٧٢) وانحـراف معيارى (٠,٥٢) وهو أيضا يقع ضمن المدى (٣,٥-٥) مما يبرز الإجماع على أنه كلما كانت المهام تعتمد على بعضها كلما كان هناك استعداد لتطبيق برنامج إغناء المهام الوظيفية.

الجزء الرابع:

المعوقات التى تحول دون تطبيق برنامج إغناء المهام الوظيفية بالهيئة المصرية للبترول وبعض الشركات التابعة لها.

حيث يتكون ذلك الجزء من (٩) عبارات تظهر أهم العوائق التى تعتـرض تطبـيق هذا البرنامج وذلك على النحو الذى يوضحه الجدول التالى:

جدول رقم (٥)

أهم المعوقات التى تحول دون تطبيق برنامج إغناء المهام الوظيفية بالهيئة المصرية للبترول وبعض الشركات التابعة لها

م	العبارة	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	درجة الموافقة
١	لا تـوجد فرص لتدريب المرؤوسين على برنامج الأغناء	٣,٨٢	١,١٢	عالية
٢	عدم توافر الدعم المالى اللازم لنجاح البرنامج	٣,١٧	١,١٨	عالية
٣	عـدم تأكـيد الإدارة لتطبيق البرنامج اعـتقاد منها أنه يؤدى إلى الانتقاص من دورها	٣,٣٣	١,٠٣	متوسطة
٤	أن تطبـيق البـرنامج يـتطلب تغيير فىب عض النظم الأخرى	٣,١٧	١,٠٤	متوسطة
٥	هـناك العديـد من العوائق القانونية التى تمنع تطبيق البرنامج	٣,١٢	١,٠٢	متوسطة
٦	الاعـتقاد بان تطبيق البرنامج يتطلب زيـادة رواتب العاملين كنتيجة لزيادة مسئوليتهم	٢,٨١	١,٠٧	متوسطة
٧	رفـض المرؤوسين لتحمل مسئوليات أكثر	٢,٧٥	١,٠٨	متوسطة
٨	أن تطبـيق البرنامج يتطلب وقتا كافيا غير متوافر	٢,٦٠	١,٠٥	متوسطة
٩	أن تطبـيق البرنامج يتطلب أداء مهام جديدة قد يكون صعبة أو معقدة	٢,٤١	٠,٨٨	متوسطة
	المجموع	٢,٤١	٠,٨٨	متوسطة

متوسط المتوسطات = ٢٧,٢٧=٣,٠١
٩

النسبة المئوية لمدى الاستعداد = ٣,٠٨ × ١٠٠ = ٦١,٦%
٥

ومن الجدول السابق يلاحظ أن:-

(١) مدى الأوساط الحسابية لإجابات أفراد العينة نحو أهم العوائق التى تعترض تطبيق برنامج إغناء المهام الوظيفية كان ضمن فئة (٢,٤١-٣,٨٢) وهو ضمن المدى المتوسط للموافقة كما كان المجموع العام للمتوسطات (٢٧,٧٢) بانحراف معيارى (٩,٤٧) وكانت قيمة متوسط المتوسطات (٣,٠٨) وهذا يعنى أن هناك عوائق عالية تعترض تطبيق برنامج إثراء العمل بنسبة مئوية ٦١,٦%.

(٢) ومن الجدول يتضح أن أهم عوائق التطبيق هى عدم توافر فرص لتدريب العاملين على برنامج الإثراء وذلك بوسط حسابى قدرة (٣,٨٢) وانحراف معيارى (١,١٢) وهو يقع ضمن المدى المرتفع (٣,٠٥-٥) والذى يشير إلى ارتفاع نسبة الاقتناع لدى مفردات العينة على أهمية ذلك العنصر.

(٣) أما العائق الذى أحتل الأهمية الأخيرة فهو وجود صعوبة فى أداء المهام الجديدة وذلك بوسط حساب (٢,٤١) وانحراف معيارى (٠,٨٨) وذلك يشير إلى الإجماع من مفردات العينة.

تحليل وعرض فرضيات البحث:

الافتراض الأول

لا توجد فروق دلالة إحصائية بين متغير نوع الوظيفة ومدى حاجة الهيئة المصرية للبترول وبعض الشركات التابعة لها لتطبيق برنامج إغناء المهام الوظيفية وكذا مدى الاستعداد لتطبيق البرنامج وعوائد هذا التطبيق.

أولاً: تحديد العلاقة بين متغير نوع الوظيفة ومدى الحاجة إلى تطبيق البرنامج

حيث يمكن إيضاح هذه العلاقة من خلال بيانات الجدول التالى:

جدول رقم (٦)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعيارية

لأبعاد برنامج إغناء المهام الوظيفية حسب متغير نوع الوظيفة

الأبعاد	فنية		مكتبية		قيمة (ت)	مستوى الدلالة
	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى		
التنوع فى المهام	١٦,٥	١,٩	١٥,٢	٢,٥	٠,٧	٠,٤٥
تميز العمل	٩,٢	٣,٢	٨,٢	٣,٨	٠,٧٩	٠,٤٣
الاستقلالية فى العمل	١٢,٢	٢,٥	٨,٥	٢,٧	٢,٨٨	٠,٠٨
التغذية العكسية	١٤,٣	٣,٥	١٤,٧	٣,١	٠,٠٢	٠,٩٩
أهمية العمل	١٠,٨	٢,٣٥	١١,٤	٢,٠٧	٠,٦٦	٠,٥٠
المجموع الكلى	٦٣	٩,٩٨	٥٨	١١,٧٣	١,١٤	٠,٠٣٥٢

ومن الجدول يتضح أن:-

(١) قيمة (ت) للمجموع العام قد بلغت (١,٠١٤) بمستوى دلالة (٠,٣٥٢) وبالتالى فهى ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى (a-٠,٠٥) وهذا يشير إلى عدم وجود أى فروق بين إجابات أفراد العينة الوظائف الفنية والمكتبية نظرا لتقارب الوسط الحسابى

للإجابات حول مدى حاجة الهيئة المصرية للبترول وبعض الشركات التابعة لها على برنامج إغناء المهام الوظيفة وذلك بشكل شبه عال.

(٢) بالنسبة للعلاقة نوع الوظيفة مع أبعاد برنامج إغناء المهام الوظيفة فلقـد تبـين وجود فروق ذات دلالة إحصائية تحث مستوى معنوية (a-٠,٠٥) لبعد الاستقلالية فى العمل حيث كانت قيمة (ت) (٢,٨٨) وهذه الفروق كانت لصالح الوظائف الفينة بوسط حسابى (١٢,٢) من مقياس ليكرث الخماسى (اربع فقرات) كما تبين عدم وجود أى فروق بين الأبعاد الأخرى وتغير نوع الوظيفة لمفردات العينة.

ثانـياً: بالنـسبة للعلاقـة ما بين نوع الوظيفة ومدى استعداد الهيئة المـصرية للبترول وبعض الشركات التابعة لها لتطبيق برنامج أغناء المهام الوظيفة.

فأنـه يمكـن مـن خلال الاطلاع على البيانات جدول رقم (٧) استنباط هذه العلاقة

جدول رقم (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى الاستعداد لتطبيق برنامج إغناء المهام الوظيفية حسب نوع الوظيفة

نوع الوظيفة	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
فنية	٣١,٩٥	٣,٨	١٠٧	٠,٢٩
مكتبية	٣٢,١٧	٤,٦		

يتـضح من الجدولى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معـنوية (a-٠,٠٥) حيث كان الوسط الحسابى لكل من الوظائف الفنية

والوظائف المكتبية متقاربا (٣١,٩٥) (٣٢,١٧) على التوالي (وبافتراض تساوى قيم التباين)ونستنتج من ذلك أنه يوجد استعداد عال لدى الهيئة المصرية للبترول والشركات التابعة لها لتطبيق برنامج إغناء المهام الوظيفية وذلك بمستوى دلالة (٠,٠٢٩).

ثالثا: بالنسبة للعلاقة ما بين متغير نوع الوظيفة ومعوقات تطبيق برنامج إغناء المهام الوظيفية

فإنه يمكن من خلال الاطلاع على بيان الجدول رقم (٨) استنباط هذه العلاقة.

جدول رقم (٨)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعيارى لمعوقات تطبيق برنامج أغناء المهام الوظيفية حسب نوع الوظيفة

نوع الوظيفة	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
فنية	٢٤,٣	٤,١	١,٥٤	٠,١٢
مكتبية	٢٩,٢	٤,٩٢		

ومن الجدول السابق نتضح أن قيمة (ت) لم تكن ذات دلالة إحصائية تحت مستوى معنوية (a- ٠,٠٥) حيث بلغت قيمة (ت) (١,٠٤٥) بمستوى دلالة (٠,١٢) مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير نوع الوظيفة وعوائق تنفيذ برنامج إغناء المهام الوظيفية ولا سيما أن الأوساط الحسابية و كانت متقاربة (٢٩,٢،٢٤,٣) مما يشير إلى أن هناك عوائق شبه عالية تحول دون تطبيق البرنامج.

ومــن مجمــل التحليل السابق يتبين لنا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ما بين متغير نوع الوظيفة ومدى حاجة الهيئة للبترول وبعــض الــشركات التابعة لها لتطبيق برنامج إغناء المهام الوظيفية ومــدى اســتعداد تلك الشركات للتطبيق وكذا أهم العوائق التى تحول دون ذلك بما يعنى إمكانية قبول الفرض الأول للبحث.

الافتراض الثانى

لا تــوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير نطاق الأشراف ومــدى حاجــة الهيئة المصرية للبترول وبعض الشركات التابعة لها لتطبــيق بــرنامج إغناء المهام الوظيفية وكذا مدى الاستعداد لتطبيق البرنامج وعوائق هذا التطبيق.

أولاً: تحديد العلاقة بين متغير نطاق الإشراف ومدى الحاجة إلى تطبيق البرنامج

حيث يمكن إيضاح هذه العلاقة من خلال بيانات الجدول التالى.جدول

رقم (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لابعاد برنامج إغناء المهام الوظيفية حسب متغير نطاق الإشراف

الأبعاد	٥ أفراد فأقل		(٦–٦) أفراد		(٩) أفراد فأكثر		قيمة (ت)	مستوى الدلالة
	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	الوسط الحسابى	الانحراف الميعارى	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى		
التنوع فى المهام	١٤,٢	٢,٧٠	١٥,٠١	٢,٥	١٥,٣	٢,٥	١,٠٤	٠,٦
تميـــــز العمل	١٣,٦	٣,١٥	١٣,٩	٢,٣	١٢,٤	٢,٨	١,٢٢	٠,٤
الاستقلالية فى العمل	٩,٢	٣,٢٢	١١,٣	٢,٩	١٢,٧	٢,٣	٢,٣	٠,٠٥
الـــتغذية عكسية	١١,٤	٣,٠١	١٢,٢	٣	١٣,١	٤,١	٠,١٦	٠,٨٨
أهمـــية العمل	١١,١	٢	١٠,٧	٢,٥	١١,٤	٢,٢	٠,٨٠	٠,٥
المجموعة ا لكلى	٥٩,٥	١١,٥	٦٣,١١	١٠,٣	٦٤,٩	١١,٤	٠,٨٦	٠,٧٢

ونلاحـــظ مـــن الجدول السابق رقم (٩) أنه لا توجد فروق ذات دلالـــة إحـــصائية بـــين متغيـــر نطاق الإشراف ومدى الحاجة لتطبيق البرنامج حيث كان المجموعة الكلى القيمة (ت) (٠,٨٦) بمستوى دلالة إحـــصائية (٠,٧٢) تحـــت مستوى معنوية (a-٠,٠٥) كما أن الأوساط الحـــسابية بشكل عام متقاربة وهى تقع ضمن الفئة (٥٩,٥-٦٤,٩) مما يـــدل علـــى أن هناك حاجة شبه عالية لتطبيق النتائج بغض النظر عن نطاق الإشراف لأفراد العينة.

ثانـــيا: بالنسبة للعلاقة ما بين نطاق الأشراف ومدى الاستعداد للبدء فى تطبيق البرنامج

فإننا نستطيع استنتاج هذه العلاقة من بيانات الجدول رقم (١٠)

جدول رقم (١٠)

المتوسط الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى الاستعداد لتطبيق برنامج إغناء المهام الوظيفية حسب نطاق الإشراف

نطاق الاشراف	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
٥ أفراد فاقل	٣٥,٢	٣,٥	١,٠٩	٠,٤٨
٦-٩ أفراد	٣٤,١	٤,٢		
٩ أفراد فأكثر	٣٥,١	٣,١		
المجموع الكلى	٣٤,٨	٣,٨		

ويبين الجدول يلاحظ أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير نطـــاق الإشراف ومدى الاستعداد لتطبيق البرنامج عند مستوى معنوية (a- ٠,٠٥) حـــيث كانت قيمة (ت) (١,٠٩) ومستوى الدلالة (٠,٤٨) والإجابات كانت جميعها متقاربة نحو الاستعداد العالى لتطبيق البرنامج.

ثالثاً: بالنسبة للعلاقة بين نطاق الأشراف ومعوقات تطبيق البرنامج فان استنتاجها من خلال بيانات الجدول التالى رقم (١١)

جدول رقم (١١)

المتوسطات الحسابية ولانحرافات المعيارية لمعوقات تطبيق برنامج إغناء المهام الوظيفية حسب متغيرات نطاق الإشراف

نطاق الاشراف	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
٥ أفراد فاقل	٢٩,٣٣	٣,٩	١,٧٤	٠,١٩
٦-٩ أفراد	٢٩,١٢	٤,٨		
٩ أفراد فأكثر	٢٥,٦٠	٤,١		
المجموع الكلى	٢٨,١	٤,٩		

وتظهـر بـيانات الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحـصائية بـين متغيـر نطـاق الإشراف ومدى استجابة أفراد العينة لمعـوقات تطبـيق برنامج إغناء المهام الوظيفية فلقد كانت قيمة (ت) (١,٧٤) بمستوى دلالة (٠,١٩) تحت مستوى معنوية (a -٠,٠٥) كما كـان الوسط الحسابى (٢٨,١) للفئات متقارب نحو وجود معوقات ذات تأثير عالى لتطبيق البرنامج.

ومـن مجمـل التحليل السابق تبين لنا عدم وجود فروق ذات دلالـة إحـصائية مـا بين متغير نطاق الأشراف ومدى حاجة الهيئة المـصرية العامة للبترول وبعض الشركات التابعة لها لتطبيق برنامج إغـناء المهام الوظيفية ومدى استعداد تلك الشركات للتطبيق وكذا أهم العوائق التى تحول دون ذلك ... بما يعنى إمكانية قبول الفرض الثانى للبحث.

الافتراض الثالث

لا تـــوجد فروق ذات دلالة إحصائي بين متغير الرواتب ومدى حاجـــة الهيـــئة المصرية العامة للبترول والشركات التابعة لها لتطبيق بـــرنامج إغـــناء المهـــام الوظيفية وكذا مدى الاستعداد لذلك التطبيق وعوائق هذا التطبيق...

أولاً: تحديـــد العلاقة بين متغير الرواتب ومدى حاجة الهيئة المصرية للبترول بعض الشركات التابعة لها لتطبيق البرنامج

حيث يمكن استنباط هذه العلاقة من خلال بيانات الجدول رقم (١٢).

جدول رقم (١٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى الحاجة لبرنامج إغناء المهام الوظيفية حسب الرواتب

الأبعاد	٢٠٠٠ جنية شهريا فأقل		٢٥٠٠ جنية شهريا فأكثر		قيمة (ت)	مستوى الدلالة
	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى		
التنوع فى المهام	١٤,٢	٢,١	١٥,١	٢,٥	٢,٩٢	٠,٠٤٢
تميز العمل	١١,٥	٢,٣	١١,٩	٩,٣	٠,٨٦	٠,٠١٨
الاستقلالية فى العمل	١١,٨	٢,٨	١٢,٣	١٠,٧	٢,٩	٠,٠٧
التغذية عكسية	١٢,٣	٢,٩	١٣,٧	١٢,٨	٣,٣٥	٠,٠٨
أهمية العمل	١١,٧	٢,٢	١٢,١	١١,٧	٠,٩٨	٠,٤٣
المجموع الكلى	٦١,٥	١٠,٢	٦٥,١	١١,٣	٢,٢٥	٠,٠٩٨

ويظهـــر الجـــدول السابق أن الأوساط الحسابية لإجابات أفراد العينة كانت (٦١,٥-٦٥,١) مما يدل على أن هناك موافقة عالية للحاجة

إلـــى تطبيق برنامج إغناء المهام الوظيفية حيث كانت قيمة (ت) الكلية (٢,٢٥) بمـــستوى دلالــــة (٠,٠٩٨) وبمستوى معنوية (a-٠,٠٥) مما يشير إلى عدم وجود فروق بين متغير الرواتب بالنسبة للأبعاد ككل.

غير أنه قد تلاحظ أن هناك دلالة لكل من بعد التنوع فى المهام وبعـــد الاســـتقلالية حيث كانت قيمة (ت) (٢,٢٩)(٢,٩٠) على التوالى وهى ذات دلالى تحت مستوى معنوية (a-٠,٠٥) بالنسبة لذوى الرواتب ٢٥٠٠ جنية فأكثر بما يعنى أنه كلما زادت الرواتب كلما زادت الرغبة فـــى التـــنوع فى المهام والاستقلالية فى الأداء وربما يرجع ذلك لكون الفرد يرتفع بقواه الإدارى بما يجعله يشرف على العديد من المرؤوسين مـــن ذوى المهـــام المختلفة مما ينعكس إيجابيا على القرارات والمهام بالتـــنوع أما بالنسبة لبعد الاستقلالية فقد يرجع لزيادة الخبرة العملية فى أداء المهام مما يجعل الفرد أكثر قدرة على الأداء.

ثانـــيا: بالنسبة لمدى استعداد الهيئة العامة للبترول والشركات التابعة لها لتطبيق برنامج إغناء المهام الوظيفية

يمكن استنباط هذه العلاقة من خلال بيانات الجدول التالى:

جدول رقم (١٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى الاستعداد لتطبيق برنامج إغناء المهام الوظيفية

الرواتب	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
٢٠٠٠ شهر فأقل	٣٤,١	٣,٦٠	٠,٧٩	٠,٥٣
٢٥٠٠ شهر فاكثر	٣٣,٢	٣,٧٥		
المجموع الكلى	٣٣,٦٥	٤,٢		

ومن بيانات جدول نلاحظ أن قيمة (ت) (٠,٧٩) بمستوى دلالة (٠,٥٣) لـم تكـن دالة إحصائيا كان الوسط الحسابى للمجموع العام (٣٣,٦٥) ممـا يشير إلى أن هناك استعدادا عاليا لتطبيق البرنامج كما أن تقـارب الاسـاط الحسابية للرواتب يشير إلى عدم وجود فروق بين إجابات العينة نحو الاستعداد لتطبيق البرنامج.

ثالثاً: بالنسبة للعلاقة بين متغير الرواتب ومعوقات تطبيق البرنامج فإنه يمكن استنتاجها من خلال بيانات الجدول التالى:

جدول رقم (١٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتطبيق برنامج إغناء المهام الوظيفية حسب متغير الرواتب

الرواتب	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
٢٠٠٠ شهر فأقل	٣١,٣	٤,٩	٢,٩٨	٠,٠٦
٢٥٠٠ شهر فاكثر	٢٧,٢	٤,٢		
المجموع الكلي	٢٩,٣	٥,٠٦		

ونلاحـظ مـن بـيانات الجدول السابق أن قيمة (ت) (٢,٩٨) بمستوى دلالة (٠,٠٦) وتحت مستوى معنوية (a-٠,٠٥) مما يشير إلى وجـود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير الرواتب وعوائق التطبيق ويـؤكد ذلك أن الوسط الحسابى العام كان (٢٩,٣) مما يشير إلى وجود معوقات شبة عالية تعوق تنفيذ البرنامج.

ومـن مجمـل التحليل السابق تبين لنا عدم وجود فروق ذات دلالـة إحصائية ما بين متغير الرواتب وبرنامج إغناء المهام الوظيفية ككـل ولكـن توجد هناك فروق ذات لدلالة إحصائية بين بعدى التنوع

والاســتقلالية... كما توصل الباحث أيضا إلى وجود فروق ذات دلالة إحــصائية بــين معــوقات تطبيق البرنامج والرواتب وذلك يشير إلى إمكانــية قــبول الفرض الثالث فيما يتعلق بالحاجة إلى برنامج إغناء المهــام الوظيفية والاستعداد لتطبيق ورفض الجزء المتعلق بمعوقات تطبيق البرنامج.

الافتراض الرابع

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير المستوى الإدارى ومــدى حاجــة الهيئة المصرية العامة للبترول والشركات لها لتطبيق بــرنامج إغناء المهام الوظيفية ومدى الاستعداد لتطبيقة وكذا العوائق التى تحول دون ذلك.

أولاً: تحديــد العلاقــة بين متغير المستوى الإدارى ومدى الحاجة إلى تطبيق البرنامج

حيث يمكن استنباط هذه العلاقة من خلال بيانات الجدول رقم (١٥):

جدول رقم (١٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى الحاجة إلى تطبيق برنامج إغناء المهام الوظيفية حسب متغير المستوى الإدارى

الأبعاد	إدارة عليا		إدارة وسطى		إدارة دنيا		قيمة (ت)	مستوى الدلالة
	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	الوسط الحسابى	الانحراف الميعارى	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى		
التنوع فى المهام	١٤,٣	٢,١	١٤,٥	٢,٢	١٥,٦	٢,٣	٠,٧٥	٠,٥
تميز العمل	١٢,١	٣,٢	١١,٩	٢,٢	١١,٢	٢,٢	٠,٢٣	٠,٩٢
الاستقلالية فى العمل	١٢,٧	٣,١	١٢	٢,٨	١٢,٩	٢,١	٠,٢٥	٠,٨٤
التغذية عكسية	١٣,٢	٣,٩	١٣	٣,٠١	١٤,١	٣,١	٠,٧٦	٠,٦٥
أهمية العمل	١١,٢	٢,٤	١٠,٢	٠,٩٩	١٠,٧	٢,٩٩	١,٨	٠,٣٢
المجموعة الكلى	٦٣,٥	١٢,٨	٦١,٦	٩,٧	٦٤,٥	٨,٩٦	٠,٥٧	٠,٦٩

ومن الجدول السابق يلاحظ أن قيمة (ت) بلغت (٠,٥٧) بمستوى دلالة (٠,٦٩) تحت مستوى معنوية (a-٠,٠٥) ومن ثم يمكن القول أن قيمة (ت) لم تكن دالة إحصائية للمجموع العام ولكل بعد من أبعاد برنامج إغناء المهام الوظيفية كما لوحظ أيضا أن الوسط الحسابى يتراوح ما بين (٦١,٦) (٦٤,٥) وكانت الأوساط الحسابية متقاربة بالنسبة لأفراد العينة بغض النظر عن المستوى الإدارى.

ثانيا: بالنسبة للعلاقة ما بين المستوى الإدارى ومدى الاستعداد لتطبيق البرنامج

فإن يمكن استنتاجها من بين بيانات الجدول رقم (١٦) الموضح بعد:

جدول رقم (١٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى الاستعداد لتطبيق برنامج إغناء المهام الوظيفية حسب متغير المستوى الإدارى

الرواتب	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
إدارة عليا	٣٦,٥	٤,٢	٠,٣٩	٠,٨٦
إدارة وسطا	٣٧,١	٣,٧		
إدارة دنيا	٣٧,٣	٢,٩		
المجموع الكلى	٣٦,٩	٣,٨		

ويبـــين الجـــدول رقم (١٦) أن قيمة (ت) (٠,٣٩) غير دالة إحصائية بمـــستوى دالـــة (٠,٨٦) وتحـــت مـــستوى معنوية (a-٠,٠٥) كما أن الأوســـاط الحسابية لإجابات أفراد العينة (٣٦,٥،٣٧,١،٣٧,٣) متقاربة جدا مما يدل على الاستعداد العالى لتطبيق برنامج إغناء المهام الوظيفية بصرف النظر عن المستوى الإدارى.

ثالـــثاً: بالنـــسبة للعلاقة بين متغير المستوى الإدارى ومعوقات تطبيق البرنامج

فإنه يمكن استنتاجها من خلال بيانات الجدول رقم (١٧) الموضح بعد:

جدول رقم (١٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعوقات تطبيق برنامج إغناء المهام الوظيفية حسب المستوى الإدارى

الرواتب	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
إدارة عليا	٢٧,٩	٤,٣	٠,٣٩	٠,٨٦
إدارة وسطا	٢٧,٣	٤,١		
إدارة دنيا	٢٦,٨	٤,٩		
المجموع الكلي	٢٧,٣	٥,٠٦		

ويتضح من الجدول السابق أن قيمة (ت) (٠,٣٩) بمستوى دلالة (٠,٨٦) وتحت مستوى معنوية (a-٠,٠٥) وهى غير دالة إحصائيا بما يشير إلى عدم وجود فروق بين المستوى الإدارى وعوائق تنفيذ البرنامج كما أن متوسط الإجابات لإفراد العينة متقاربة لبعضها البعض (٢٦,٨،٢٧,٣،٢٦,٨) والوسط العام (٢٧,٣) بمعنى أن هناك عوائق شبه عالية تؤثر على تطبيق برنامج إغناء المهام الوظيفية، وخلاصة القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المستويات الإدارية والعوائق التى تحول دون تطبيق البرنامج.

ومن مجمل التحليل السابق تبين لنا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير المستوى الإدارى ومدى حاجة الهيئة المصرية العامة للبترول والشركات التابعة لها لتطبيق برنامج أغناء المهام الوظيفية ومدى الاستعداد للتطبيق وكذا أهم العوائق التى تحول دون ذلك ومن ثم يمكن القول بإمكانية قبول الفرض الرابع للبحث.

نتائج البحث

استهدف هذا البحث التعرف على مدى إمكانية الحاجة إلى تطبيق برنامج إغناء المهام الوظيفية بالهيئة المصرية العامة للبترول والشركات التابعة لها وكذا التعرف على مدى الاستعداد لتطبيقه وما هى عوائق هذا التطبيق أن وجدت وقد توصل الباحث إلى مجموعة النتائج التالية:-

١- أن هناك حاجة عالية لتطبيق برنامج إغناء المهام الوظيفية فى الهيئة المصرية العام للبترول والشركات التابعة لها وذلك بنسبة ٨٢,٦%) كما أن هناك استعداد عاليا بنسبة (٨٢,٢%) لتطبيق هذا البرنامج .

٢- أن هناك عوائق عالية تحول دون تطبيق برنامج إغناء المهام الوظيفية بنسبة (٦١,٦%) وكان أهم تلك العوائق عدم توافر الفرص لتدريب المرؤوسين على البرنامج وعدم توافر الدعم المالى اللازم لتطبيق البرنامج.

٣- أنه لم يثبت وجود أى فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير نوع الوظيفة ومدى حاجة الهيئة المصرية العاملة للبترول والشركات التابعة لها تطبيق برنامج إغناء المهام الوظيفية ككل غير أنه قد ثبت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير نوع الوظيفة وبعد الاستقلالية فى العمل.

٤- أنه قد ثبت أيضا أنه لا توجد أى فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير نوع الوظيفة ومدى الاستعداد لتطبيق البرنامج وكذا العوائق التى تحول دون التطبيق.

٥- إنـــه لـــم يثـــبت وجـــود اى فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير المـــستوى الإدارى ومـــدى الحاجة إلى تطبيق برنامج أغناء المهام الوظيفـــية ومـــدى الاستعداد لتطبيقه وكذا العوائق التى تحول دون ذلك.

٦- أنـــه لم يثبت وجود أى فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير نطاق الإثـــراء ومـــدى الحاجة إلى تطبيق برنامج إغناء المهام الوظيفية ومدى الاستعداد لتطبيقه وكذا العوائق التى تحول دون ذلك.

٧- أنـــه لـــم يثـــبت وجـــود أى فروق ذات دلاله إحصائية بين متغير الرواتب ومدى الحاجة إلى تطبيق برنامج إغناء المهام الوظيفية.

٨- أنـــه قد ثبت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير الرواتب وبعد التنوع فى المهام وكذا بعد الاستقلالية فى الأداء.

٩- أنه لم يثبت وجود أى فروق ذات دلالة إحصائية بين تغير الرواتب ومدى الاستعداد لتطبيق برنامج إغناء المهام الوظيفية.

١٠- أنـــه قد ثبت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير الرواتب وأهم العوائق التى تحول دون تطبيق البرنامج.

التوصيات

بناء على النتائج التى توصل إليها الباحث فإنه يوصى بما يلى:-

١- أن يتم تطبيق برنامج إغناء المهام الوظيفية بعد الدراسة المستفيضة لابعـــاد وتأثيرات هذا البرنامج مع ضرورة إشراك ذوى الخبرة فى هذا الشأن.

٢- ضرورة أن يكون تطبيق هذا البرنامج مدعوما من قبل الإدارة العليا وذلك ضمانا لأن يؤدى هذا البرنامج الثمار المرجوة منه.

٣- أنه ضمانا للحصول على مستوى عال من رضا العاملين عن العمل فـــان الأمـــر يستدعى التأكد من تطابق الأهداف الفردية مع أهداف المـــنظمة وذلـــك أنما هو ثمرة طبيعية لتطبيق برنامج إغناء المهام الوظيفية.

٤- يوصـــى الـــباحث أيضا بضرورة الاستمرار فى الدراسات المتعلقة ببـــرنامج إغـــناء المهـــام الوظيفـــية وذلك لندرة الدراسات المتعلقة بموضـــوع الإغـــناء وافـــتقار المكتـــبة العربية بشكل شديد للكتابة المتخصصة فى هذا الموضوع.

٥- يـــرى الباحث أيضا أن نجاح الجهاز الإدارى وأداء مهامه بفاعليه وكفاءة يتطلب تدبير الدعم المالى لمثل هذه النوعية من البرامج كما أنه لا ينبغى الاستعجال فى التعرف على نتائج التطبيق لأن نتائج مثل هذه النوعية من البرامج غالبا ما يتطلب وقتا طويلا.

٦- ومع اعترافنا الكامل بوجود العديد من الصعوبات التى تحول دون تطبـــيق برنامج إغناء المهام الوظيفية كنتيجة لارتفاع تكلفة التطبيق فى المدى القصير كما أنه قد يصعب تغير التكنولوجيا الحالية يتناسب

مـــع تطبـــيق البرنامج علاوة على أن البرنامج قد يتطلب تغيرا فى تـــصنيف الأعمـــال وبالتالـــى قد ينقص من أ دوار الرؤساء ومدى صـــلاحيتهم علـــى مرؤوسيهم إلا أن الفوائد المرجوة من تطبيق هذا البـــرنامج ســـوف تكـــون أكثر فاعلية وسوف تساهم بشكل أكبر فى تحقـــيق مـــستوى أعلى من الرضا سواء من قبل الأفراد أو من قبل المنظمة.

ملحق

اســـتمارة اســـتبيان خاصـــة بإغناء المهام الوظيفية موجهة إلى السادة العاملين بقطاع البترول

أولاً: البيانات الأولية

- الاسم المنظمة

الوظيفة الحالية التى تشغلها

مدير عام

مدير إدارة

رئيس قسم

نوعية الوظيفة

فنية

مكتبية

نطاق الإشراف

(٥) أفراد فأقل

(٦-٩) أفراد

(٩) فأكثر

الراتب

٢٠٠٠ جنيبة شهريا فأقل

٢٥٠٠ جنية شهريا فأكثر

<u>المستوى الإدارى</u>

إدارة عليا

إدارة وسطى

إدارة دنيا

ثانياً: البيانات التخصيصية

فيما يلى قائمة تحتوى على مجموعة من العبارات الرجاء تحديد مـــدى اتفاقــك أو اختلافك مع وجهة النظر التى تحملها كل عبارة عن طــريق وضع دائرة حول الرقم الذى يعبر عن وجهة نظرك .... تذكر دائماً أنه لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة.

م	العبارة	١	٢	٣	٤	٥
١	عــند أدائـــى للمهـــام المطلـــوبة منى استغل كافة قدراتى وامكانياتى	١	٢	٣	٤	٥
٢	أمارس عملي بكفاءة عالية من البداية إلى النهاية	١	٢	٣	٤	٥
٣	أن ما اقوم به من أعمال يساهم فى تحقيق أهداف المنظمة ككل	١	٢	٣	٤	٥
٤	أؤدى المهام المطلوب مني بشكل متكرر	١	٢	٣	٤	٥
٥	أستطيع بسهولة رؤية نتيجة أدائى للمهام	١	٢	٣	٤	٥
٦	زملائى فى العمل يشعرون بأهمية ما أقوم به من مهام	١	٢	٣	٤	٥
٧	تتنوع المهام التى أقوم بها	١	٢	٣	٤	٥
٨	يتوافر لدى المعرفة الكافية عن ا نجازاتى	١	٢	٣	٤	٥
٩	استطيع أداء المهام المطلوبة منى بسهولة	١	٢	٣	٤	٥
١٠	اتعرف على مدى أدائي العملي من خلال رئيسى المباشر	١	٢	٣	٤	٥
١١	أستطيع أنهاء المهام التى بدأتها بذاتى	١	٢	٣	٤	٥
١٢	لأداء عملي أقوم بنفس المهام بطريقة متكررة	١	٢	٣	٤	٥
١٣	تؤثر المهام التى أقوم بها على مهام الآخرين	١	٢	٣	٤	٥
١٤	أستطيع اتخاذ قرارات متعددة ذات علاقة بالعمل	١	٢	٣	٤	٥
١٥	أتعرف على طبيعة أدائى من خلال زملائى بالعمل	١	٢	٣	٤	٥

م	العبارة	١	٢	٣	٤	٥
١٦	كثيرا ما امنح الفرص للمبادرة والحرية في أداء العمل	١	٢	٣	٤	٥
١٧	أقوم بأداء المهام الموكلة إلي باستقلالية	١	٢	٣	٤	٥
١٨	يتوافر لدى قدر كافي استقلالية عند أداء المهام	١	٢	٣	٤	٥
١٩	أرى أنه من الضروري توافر الفرص للمرؤوسين لكي يتمكنوا من استغلال قدراتهم وإمكانيتهم بالكامل	١	٢	٣	٤	٥
٢٠	أرى أنه من الضروري أن يلم المرؤوسين بمستوى أدائها	١	٢	٣	٤	٥
٢١	ارى أنه من الضروري إعطاء الفرص المرؤوسين لاتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم	١	٢	٣	٤	٥
٢٢	أنا مستعد عند تطبيق برنامج إغناء المهام الوظيفية أن اتحمل أي أعباء إضافية	١	٢	٣	٤	٥
٢٣	أرى أنه من الضروري أن يسمح للمرؤوسين بإنجاز المهام الموكلة إليهم من البداية وحتى النهاية	١	٢	٣	٤	٥
٢٤	أرى أنه من الضروري أن يمسح للمرؤوسين بالاستقلالية والحرية في أداء المهام	١	٢	٣	٤	٥
٢٥	كل ما أريده أن تتاح لي الفرصة للقاء المرؤوسين لشرح برنامج إغناء المهام الوظيفية والتأكيد على الالتزام به	١	٢	٣	٤	٥
٢٦	هناك درجة عالية من التكامل والاعتمادية بين المهام بما يضمن أداء العمل بشكل كامل	١	٢	٣	٤	٥
٢٧	لا توجد فرص لتدريب المرؤوسين على برنامج الإغناء	١	٢	٣	٤	٥
٢٨	عدم توافر الدعم المالي اللازم لنجاح البرنامج	١	٢	٣	٤	٥
٢٩	عدم تأكيد الإدارة لتطبيق البرنامج اعتقادا منها أنه يؤدى إلي الانتقاص من دورها	١	٢	٣	٤	٥
٣٠	أن تطبيق البرنامج يتطلب تغيير في بعض النظم الأخرى	١	٢	٣	٤	٥
٣١	هناك العديد من العوائق القانونية التي تمنع تطبيق البرنامج.	١	٢	٣	٤	٥
٣٢	الاعتقاد بأن تطبيق البرنامج يتطلب زيادة رواتب العاملين كنتيجة لزيادة مسئوليتهم	١	٢	٣	٤	٥
٣٣	رفض المرؤوسين لتحمل مسئوليات أكثر	١	٢	٣	٤	٥
٣٤	أن تطبيق البرنامج يتطلب وقتا كافيا غير متوافر	١	٢	٣	٤	٥
٣٥	أن تطبيق البرنامج يتطلب أداء مهام جديدة قد تكون صعبة أو معقدة	١	٢	٣	٤	٥

قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية

١- د. بـــدر حامد: إمكانية إدخال الإثراء الوظيفى فى تصميم الوظائف بجامعة الكويت (دراسة استكشافية)

٢- د.زهيـــر الصباغ- العلاقة بين إغناء العمل والدوافع للعمل- مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية- المجلد الثامن- العدد الرابع ١٩٨٠- ص ١٤٥ وما بعد.

٣- رائـــد إسماعيل عبانه- الإعباء الوظيفية فى الأجهزة الحكومية- دراسة ميدانية لمحافظة أربد فى الأردن - مجلة الإدارة- السنة ١٩- العدد ٦١- ديسمبر ١٩٩٧ ص . ١٤٤ وما بعد.

ثانياً : المراجع الأجنبية

1- Alber, Antone F., " The Real Cost OF Job Enrichment" Business Human February 1979, p. 60.

2- GhOSH. Asit- k. and Kumar, Prem.," organizational theory and development" India, Ammol publications. 1991 p. 166.

3- Hackman, Richard J." Is JOB Enrichment Just A Fade? Harvard Business Review Sepoct,11976. 129

4- Hackman, Richard and old hm, Greg" development of job diagnosis survery" journal of applied psychology vol., No.2 1975. pp. 159- 170.

5- Herzberg, Fredrick I., "Orthodox Job enrichment "Ddefence Management Journal Vol. 13, No. 2 1977, p.21

6- Herzderg, Fredisck and others, "Job enrichment pays off, Harvard Business Review March- April, 1969, p. 61.

7- Orpen, Christopher, "The Affect Of Job Enrichment On Employee Satisfaction Motivation, Involvement, And Performance Afield Experiment Human Relations, Vol.32,No. 3 19979, p. 189.

8- Smith, Howard R., "Uphill Struggle For Jobenrichment "California management review, vol. 23, No . 4, SUMMER 1981, PP.33.

9- Robbins, Stephen P., " Essential of Organizational Behavior"3ed Edition, Prentice- Hall International Editions 1992, p. 66.

المؤثرة على انتروبيا الإدارة الأردنية

دراسة تطبيقية على وحدات القطاع الحكومي الأردني

إعداد

دكتور/ محمد عبد الفتاح حافظ الصيرفي

أستاذ إدارة الأعمال المشارك

تقديم

أينما وجدت أجهزة الدولة فأنها توصف بالبطئ والروتين وعدم وضـــوح الأهـــداف والمعاييـــر. كما توصف بالسيطرة وإضاعة الجهد والـــوقت وتوصـــف بالـــتمدد المستمر في حجمها بالإسراف فى استفاد مـــصادر تمـــويلها وصيانتها وهى تتهم إلى جانب ذلك بهبوط مستوى إنتاجيتها وبسوء تنميتها للعاملين بها[١].

هذه المفاهيم سواء صح أو لم يصح تعميمها أصبحت فى الواقع هـــى الدافع والمحرك لإجراء المزيد من البحوث والدراسات[٢]. وتمثل هذه الدراسة إحدى هذه المحاولات الجادة التى تسعى للتعرف على أبعاد ظاهرة انتروبيا الإدارة فى القطاع الحكومى الأردنى ومسبباتها ومن ثم محاولة إيجاد الحلول العملية لعلاجها.

غيـــر أنه من بداية الأمر قد يثور التساؤل ما هو مفهوم انتروبيا الإدارة؟ ومـــا هى أسباب انتشارها فى القطاع الحكومى الاردنى؟ وما هـــى وسائل وطرق القضاء عليها؟ أن هذا هو ما سوف نحاول الإجابة علـــيه من خلال هذه الدراسة مستفيدين فى ذلك من الكتابات والأبحاث التى قد تتوافر فى أدبيات الموضوع.

---

(1) **Martin A. levin and marzy Bryna sanger "making GOVERMMENT Work " Josseybass publishers, Sanfrancisco, 1994, pp 23-30.**

(2) **Paullight. "thickening govermment fedral Hierarchy ancl the diffusion af accountability" washington Dc: the brookinge instition Governamce institute 1995 pp 253- 283.**

مشكلة البحث

تـــتداخل العديـــد من العوامل والظروف الإدارية داخل الجهاز الحكومى الأردنى وذلك لخلق بيئة مناسبة وجو ملائم يساعد على انتشار وتغلغـــل الأنتـــروبيا الإدارية داخل وحدات هذا الجهاز وقد يكون لذلك انعكاســـات واضـــحة علـــى نظم وأساليب وسياسات العمل داخل تلك التنظـــيمات الإداريـــة ممـــا يترتب عليه جمود فى العلاقات التنظيمية وتـــداخل فى الاختصاصات وظهور الكثير من المشكلات الإدارية التى تؤثر بشكل سلبى على الإدارة.

ولقـــد حظـــى الجهـــاز الحكومى الأردنى بالعديد من الدراسات والأبحـــاث والتـــى حاولـــت تقـــيم العمـــل بهذا الجهاز والتعرف على المـــشكلات الحقيقـــية التى تعرقل أدائه غير أن أى من تلك الدراسات والأبحاث لم يتناول ظاهرة الانتروبيا الإدارية وأن كانت قد ساهمت فى كـــشف النقاب عن تواجدها وتغلغلها شكل واضح داخل وحدات الجهاز الحكومـــى الأردنى. ومن هذا المنطلق جاء هذا البحث كمحاولة لكشف عن أهم العوامل التى ساهمت وتساهم فى انتشار تلك الظاهرة واقتراح السبل اللازمة لتصدى لها والحد من انتشارها.

الظواهر الدالة على وجود المشكلة

١- أكدت تصريحات المسئولين بالدولة على أن هناك تضخم فى الجهاز الأدارى لدرجة أن هناك بعض الادارات تنتج أكثر لو أن ٧٠% من كادرها تم الانتقضاء عنه.

٢- تشير أرقام دائرة الموازنة العامة فى زارة المالية أن عدد العاملين فـــى الأجهـــزة الحكومـــية قد بلغ (٢٢٠,٠٠٠) مواطن من مجموع

الأيـــدى العاملة والبالغ (٤٦٠,٠٠٠) مواطن بنسبة (٤٧,٨%) وعلى الـــرغم مـــن هذا العدد الضخم فإن الخدمات المقدمة من هذا القطاع تتميز بالمحدودية وانخفاض مستواها.

٣- تـــشير بعـــض تقاريـــر ديـــوان المحاسبة الأردنى المتعلقة بقضايا الاختلاس والاعتداء على الأموال العامة أن حجم الاختلاسات المالية فـــى القطاع الحكومى قد بلغت خمسة عشرة مليون دنيار أردنى فى الفترة ما بين ١٩٩٥-٢٠٠٠م.

٤- التغيـــرات المستمرة التى تتعرض لها الوحدات. التنظيمية بالجهاز الحكومـــى الأردنـــى ممـــا يؤثر بشكل سلبى على كفاءتها وفعاليتها ويظهـــر هذا التغير بوضوح فى مسميات الوزارات الذى أخذ صورا مـــتعددة الأشـــكال بين وزارة جديدة تنشأ وأخرى تلغى وبين وزارة تضم وأخرى تنفصل عن غيرها.

فروض البحث

الفريضة الأول

تتأثر انتروبيا الإدارة الأردنية تأثرا إيجابيا بكل من ترهل الوقت وتـــرهل الإجراءات وترهل أخلاق العاملين والترهل التنظيمى والترهل القيادى.

الفريضة الثانية

أن هـــناك علاقـــة ذات دلالة إحصائية بين كل سبب من أسباب انتروبيا الإدارة ونوع المتغير المقابل له.

الفريضة الثالثة

يختلف تأثير متغيرات" ترهل الوقت ، ترهل الإجراءات ، ترهل أخلاق العاملين، الترهل التنظيمي، الترهل القيادى" على انتروبيا الإدارة باختلاف نوعية الوظائف.

الفريضة الرابعة

يختلف تأثير الأسباب الخاصة بكل متغير من المتغيرات السابقة على انتروبيا الإدارة باختلاف المناطق الجغرافية.

أهمية الدراسة

تنبع أهمية دراسة انتروبيا الإدارة الأردنية من مجموعة عديدة العوامل أهمها:-

١-استمرار انتشار وتغلغل تلك الظاهرة فى أجهزة القطاع الحكومى الأردنى بشكل مخيف يهدد اقتصاديات الدولة حتى أن مجموع الخسائر التى نتجت عن انتشار تلك الظاهرة قد بلغ أكثر من خمسة عشر مليون ديناراً أردنيا فى الفترة ما بين عام ١٩٩٥- ٢٠٠٠م.

٢- اهتمام العديد من المؤسسات الرسمية الأردنية وسعيها لعقد المؤتمرات والندوات التى تعالج هذه المشكلة.

٣- توجيهات جلالة الملك الحسين رحمة الله وخلفة الملك عبد الله الثانى التى أكدت على انتشار تلك الظاهرة فى الجهاز الحكومى والحاجة الماسة لاعادة النظر فى هذا الجهاز وأجراء عملية إصلاح ضرورية كاملة حتى ولو تتطلب الأمر الاستغناء عن ٧٠% من الكوادر الموجودة بهذا الجهاز والتى تبين أن الجهاز والعاملين فى

الجهـــاز يستطيع العمل بكفاءة أكثر لو ضحى بهذا القدر الهائل من شاغلية.

منهجية البحث

لقد تم اختيار أسلوب عينة "الملائمة" التى تناسب هذا النوع من الدراســـات وذلك لاسباب منها أن حجم مجتمع الدراسة كبير لدرجة لا يمكن معها لأى دارس أن يحدد إطاره بسهولة.

أمـــا بالنسبة لجمع بيانات الدراسة فقد تم ذلك باستخدام نموذج اســـتبانة احـــتوت على أربعة أجزاء رئيسية. تضمن الجزء الأول منها ستة أسئلة ارتبطت بعنصر ترهل الوقت.

أما الجزء الثانى من الاستبانة فقد أحتوى على ستة أسئلة أخرى ارتبطت بموضوع ترهل الإجراءات والجزء الثالث احتوى على ثمانية أسئلة خاصة بموضوع ترهل أخلاقيات العاملين والجزء الرابع احتوى على أربعة أسئلة خاصة بموضوع الترهل القيادى.

وقـــد طبق مقياس ليكرت ذى الخمس نقاط [من رقم "٥" أوافق بـــشدة إلى رقم "١" لا أوافق] وقد تم اختار درجة ثبات مقياس ليكرث بإعادة توزيع الاستبانة على عينة مثلت (١٥%) من مجموع أفراد عينة "الملائمـــة" والتـــى تـــم التعامل معها فيما بعد وكان معامل الثبات لهذه الدراســـة (٠,٧٥) وهـــذه النتـــيجة تشير إلى أن درجة الثبات للمقياس المستخدم قد تحققت.

كمـــا تـــم توزيـــع نماذج استمارة الاستبانة على عينة الدراسة المكـــونة مـــن (١٢٠٠) شخصا وقد تم استعادة (٩٧٨) استمارة وبذلك تكـــون نسبة الاستجابة ١,٥% وتم استبعاد حوالى (٢٧) استمارة لعدم

صـــلاحيتها للمعالجة الإحصائية نتيجة لعدم اكتمال تعبئتها وبذلك يكون عـــدد الاستمارات التى خصصت للمعالجة الإحصائية (٩٥١) استمارة فقط أى ما يعادل ٧٩,٣% من مجموع مفردات العينة هذا وقم تم توزيع الاستمارات على الأجهزة الحكومية لعينة الدراسة بواقع (١٥٥) استمارة تقريبا لكل وزارة.

مجتمع البحث

يـــشمل مجـــتمع الدراســـة الموظفـــين الأردنيين والغير اردنين بالأجهزة الحكومية بالدولة والبالغ عددهم ٢٢٠,٠٠٠ موظفا.

عينة البحث

تم اختيار عينة البحث كما يلى:

١- تتكون العينة من عدد (١٢٠٠) موظف أردنى تم اختيارهم عشوائيا مـــن (٣٠) جهـــة حكومـــية وعـــند تحديد حجم العينة تم الأخذ فى الاعتبار الفروض التالية:-

أ- نـــسبة العاملين بالجهاز الحكومة الأردنى ٤٧,٨% من مجموع القوى العاملة .

ب- درجـــة الثقة المطلوبة من النتائج ٩٥% (قيمة Z الجدولية فى ١,٩٦).

ج-" الفـــرق بـــين التقدير لنسبة الموظفين فى المجتمع والعينة المقدرة يساوى (٠,٠٣) وبناءا على ذلك تم حساب حجم العينة كالتالى:-

$$M= \frac{(1.96)2\ (47.8)\ (52.2)}{(5.53)2}$$

$$M= \frac{9585.4}{0.00009} = 1111.11$$

أى أن حجم العينة تقريبا (١١١١) ومفرة وقد تم إضافة (٨٩) استمارة (٨%) إلـــى العـــدد المحسوب لتغطية نسبة الاستجابة المتوقعة ليصبح العدد الإجمالى للاستمارات المطلوبة ١٢٠٠ استمارة.

٢- تـــشمل العينة الرؤساء والمرؤوسين فى المجالات الإدارية والفنية والتخصصية فى إطار الوظائف التالية:-

أ- مديرو الدوائر والإدارات ومن فى مستواهم.

ب- رؤساء الأقسام ومن فى مستواهم.

ج- رؤساء الشعب ومن فى مستواهم.

د- الموظفون التنفذيون.

ويوضح الجدول التالى الأجهزة الحكومية لعينة البحث.

جدول رقم (١)

الأجهزة الحكومية لعينة الدراسة(×)

م	الجهات
١	وزارة التخطيط
٢	وزارة الأوقاف والشئون والمقدسات الإسلامية
٣	وزارة الشئون البلدية والقروية والبيئة
٤	وزارة المالية
٥	وزارة الداخلية
٦	وزارة العمل
٧	وزارة التربية والتعليم
٨	وزارة الزراعة
٩	وزارة الطاقة والثروة المعدنية
١٠	وزارة المياه والرى
١١	وزارة الصناعة والتجارة
١٢	وزارة الصناعة والتجارة
١٣	وزارة النقل

(×) تم اختيار تلك الوزارات حسب عدد العاملين بكل منها

أهداف الدراسة

١- تحديـــد مجموعة المتغيرات الأساسية التى تؤثر تأثيرا إيجابيا على اتساع نطاق انتشار انتروبيا الإدارة.

٢- تحديـــد مجمـــوعة الأســـباب المسئولة عن كل متغير من متغيرات الدراسة والمتمثلة فى ترهل الوقت ترهل الإجراءات ترهل أخلاقيات العاملين، الترهل التنظيمي، الترهل القيادى.

٣- اقتراح الحلول المنسابة التى من شأنها أن تقلل من انتشار انتروبيا الإدارة فى الجهاز الحكومى الأردنى.

محددات البحث

١- اقتـــصرت الدراســـة على العاملين بالقطاع الحكومى بمدينة عمان ومدينة الزرقاء ومدينة اربد.

٢- أن نـــتائج هـــذه الدراســـة وتوصـــياتها ترتكز على نتائج استمارة الاستبيان التى تم توزيعها على أفراد العينة وعليه فإن إمكانية تعميم هذه النتائج محدودة ولكن يمكن أن تتخذ نتائج هذه الدراسة كمؤشرات لهـــا دلالتها عند معالجة ظاهرة الانتروبيا الإدارية بالجهاز الحكومى الأردنى.

٣- لـــيس مـــن المـــتوقع أن نتعرض لكافة المتغيرات التى تؤثر على انتروبيا الإدارة الأردنية كما أنه يصعب حصر كافة المسببات وراء تلك المتغيرات .

المصطلحات الفنية المستخدمة فى البحث

١- القطاع الحكومى

يقصد بالقطاع الحكومى مجموعة الوزارات والمصالح الحكومية والمؤسسات العامة التى ينطبق على الموظفين فيها نظام الخدمة المدينة ولوائحها التنفيذية.

٢- الترهل

يقــصد بلفــظ التــرهل تلك الحالة التى تتجاوز فيها الإمكانيات الموظفة عن مستلزمات تحقيق الأهداف.

٣- انتروبيا

هو لفظ لاتينى يعنى تحلل أو فساد أو تفعن أو وهن شديد قد بلغ إلى حد الذوره.

الدراسات السابقة

١- الدراسة التى أجراها د. عصام الأعرجى واخرون[1] .

أجريت هذه الدراسة عام ١٩٩٩ تحت عنوان "أسباب ومعالجة التــرهل الإدارى واختزال التكاليف الإدارية دراسة ميدانية مقارنه فى الجامعات الحكومية والخاصة الأردنية".

وتوصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

١- وجود الأنواع المختلفة للترهل الإدارى، [ترهل الوقت، ترهل فى المستويات الإدارية،ترهل فى أعداد الموظفين، ترهل فى المستويات

---

[1] د. عاصم الاعرجى- دعدنان بدرى الإبراهيم- د. عامر الاعرجى. أسباب ومعالجة الترهل الإدارى واختزال التكاليف الإدارية- دراسة ميدانية مقارنة فى الجامعات الحكومية والخاصة الأردنية- الأدارى- السنة ٢١ العدد ٧٩ ديسمبر ١٩٩٩ ص ١٥٧.

القيادية، ترهل فى كفاءات الموظفين، ترهل فى خطوات العمل، ترهل فى التشعبات الهيكلية] فى الوظائف الفنية والوظائف الكتابية فى كل من الجامعات الحكومية والخاصة وأن كانت مستويات وجود حالات الترهل لم تكن موحدة فى الحالتين.

٢- لا توجد أى فوارق مهمة بين مستويات تواجد أنواع الترهل الإدارى فى الجامعات الحكومية من جهة والجامعات الخاصة من جهة أخرى.

٣- وجود أسباب محدده لكل نوع من أنواع الترهل الإدارى.

٣- الدراسة التى أجرها د. ياسين الصرايره[١] .

أجريت هذه الدراسة عام ١٩٩٨ تحت عنوان" المنهج التجريبى لمعالجة الفساد الإدارى فى القطاع العام الأردنى. منظور مقترح".

ولقد توصلت تلك الدراسة إلى النتائج التالية:

١-أن مواجهة الفساد الإدارى لا يمكن أن تصل بنا إلى مرحلة يمكن من خلالها القضاء عليه بشكل كامل مهما كانت الاستراتيجيات المتبعة.

٢-أن المواجهة الحقيقية للفساد هى المواجهة المنطقية التى تنظر إلى المشكلة بمنظور شمولى جامع للأسباب والمسببات وموازنا للظروف والإمكانات.

---

(١) د. ياسين الصرايره- رائد إسماعيل عبابنه- أحمد حسين يونس. المنهج التجريبى لمعالجة الفساد الإدارى فى القطاع العام الاردنى-منظور مقترح الأدارى- السنة ٢٠ العدد ٧٣ يونيو ١٩٩٨ ص ٥٩.

٣- أن المنهج التجريبي لمعالجة الفساد يستلزم

أ- اختيار القيادة الإدارية القادرة والمؤهلة.

ب-تشكيل فريق متميز من الموظفين.

ج- صياغة سياسات العمل وإجراءاته بما يخدم الهدف الريادى.

الإطار النظرى لمشكلة البحث

تشخص الظاهرة وتحليل أسبابها

تستند أهمية البحث فى هذا الموضوع على المبدأ الذى يقول أنه من أجل الوصول إلى توجهات عملية وفعاله تساهم فى معالجة ظاهرة انتروبيا الإدارة الأردنية يجب التصدى أولا إلى الأسباب التى ساهمت فى حدوثها وتحليلها.

لذا فإننى أعتقد أنه من أجل تشخيص هذه الظاهرة علينا التحلى بالصراحة وقبول ممارسة النقد الذاتى عند مناقشة العوامل التى تسببت فى انتشار و تغلل الانتروبيا فى الجهاز الحكومى الأردنى هذا ويمكن تصور هذه العوامل المسؤولة عن هذه الظاهرة على النحو التالى:-

أولاً: ترهل الوقت

يعرف الوقت بأنه " الفرصة المتاحة للقيام بنشاط محدد يلبى غايات وحاجات معينة لدى الأفراد والجماعات وهو أيضا قيمة متعددة الأبعاد تشمل الجهد والمال والفرص البديلة"[١] .

---

[١] د. نائل عبد الحافظ العواملة- تطوير المنظمات- المفاهيم والهياكل والأساليب. غير مبين الناشر- عمان ١٩٩٥ ص ٤٤.

أما التوقيت فهو "عملية اختيار الوقت المناسب للنشاط أو العمل الملائـــم أو تنظيم الفرص الزمنية وربطها بأعمال الفرد أو المنظمة أى أن التوقيت بمثابة تحديد ماذا نعمل فى وقت محدد".

وعــندما نــتحدث عن إدارة الوقت فأننا نقصد بذلك " الأسلوب الإدارى الــذى يلجــأ إلــيه المديــرون فى مختلف المستويات الإدارية لاستثمار الوقت المتاح لديهم فى المنظمة أحسن استغلال ممكن ويتمثل ذلــك الأســلوب فــى تخطيط وتنظيم الوقت بهدف تحديد السبل الكفيلة بالقضاء على العوامل والظروف والموقف التى تسبب فى ضياع الوقت أو الحد منها بقدر المستطاع"[1].

ونحــن فى هذا البحث نركز على ترهل الوقت أى إطالة الوقت دون مبــرر ممــا يشير إلى سوء استخدامه أو استغلاله فى أنشطة أو أحــداث أو مواقــف لأتمت إلى إنجاز المهام والنشاطات الرئيسة بأى صلة.

ولقــد قــام أحــد الباحثين [2]. بحساب متوسط الوقت الضائع للموظــف داخل الأجهزة الحكومية الأردنية في اليوم والأسبوع والسنة فكانت كما يلى:-

---

[1] د. عمر وصفى عقيلى وآخرون- وظائف منظمات الأعمال- دار زهران للنشر والتوزيع- عمان ١٩٩٦ ص ٧٣

[2] أ. مصطفى عاصم البسونى- تكلفه الوقت الضائع بالأجهزة الحكومية الأردنية،مجلة الإدارى ،مجلد ٤ العدد ٤٥- ١٩٩٩ ص ٦٨.

جدول رقم (٢)

متوسط الوقت الضائع للموظف فى الأجهزة الحكومية الأردنية

م	المجالات/متوسط الوقت الضائع بالدقيقة	الوقت بالدقيقة فى الأسبوع	الوقت بالدقيقة فى اليوم	الوقت بالدقيقة فى السنة
١	الوقت المتوفر بعد إنجاز الأعمال	١٩٠,٥	٣٨,١	٧٩٢٤,٨
٢	شـرب الشاى والقهوة والمرطبات وغيرها	٩٧	١٩,٤	٤٠٣٥,٢
٣	الأحاديـث والمناقـشات والكـلام الجانبـى بـين الموظفـين داخل المكتب	٧٥	١٥	٣١٢٠
٤	أداء الصلاة أثناء ساعات الدوام	٦٦	١٣,٢	٢٧٤٥,٦
٥	المكالمـات الهاتفـية الخاصة التى يستقبلها الموظف	٤٥	١٠,٨	٢٢٤٦,٤
٦	جلـوس بعـض الموظفـين عـند المدراء أو الرؤساء كل يوم	٥٠	١٠	٢٠٨٠
٧	المكالمـات الهاتفـية الخاصة التى يطلبها الموظف	٤٥,١	٩	١٨٧٢
٨	استخدام دورات المياه	٤٥	٩	١٨٧٢
٩	قـراءة الجـرائد والمجلات التى لا تتعلق بالعمل	٤٣	٨,٦	١٧٨٨,٧
١٠	الحاجـة لـبعض الوقت للاستعداد للعمل فى بداية الدوام	٣٠,٥	٦,١	١٢٦٨,٨
١١	انتظار التوقيع قبل نهاية الدوام	٣٠	٦	١٢٤٨
١٢	تناول الفطور أو بعض المأكولات	٢٤,٥	٤,٦	١٠١٩,٢
١٣	الـزيارات الشخـصية داخل جهة العمل	١٨,٨	٣,٨	٧٩٠,٤
١٤	استخدام وقت الدوام للمذاكرة للطلبة الموظفين	١٦,٥	٣,٣	٦٨٦,٤
١٥	قراءة أو كتابة رسائل خاصة	٦	١,٢	٢٤٩,٦
	المجموع	٧٩١,٩	١٥٨,٤	٣٢٩٤٧,٢

ويتـــضح مـــن الجدول أنه بالرغم من تزايد حجم الوقت الضائع ألا أننا نجـــد هناك تزايد فى الوقت عما هو مطلوب للعمل بما يوازى ٢٤,١% من أجمالى الوقت الضائع.

كمـــا قـــام باحث آخر [١]. بدارسة ميدانية مع عينة من المدراء بالمملكـــة الأردنية الهاشمية بهدف إجراء مقارنة بين الوقت المتاح مع متطلبات العمل بالجهاز الحكومى الأردنى حيث تبين ما يلى:-

جدول رقم (٥)

نتائج مقارنة الوقت المتاح مع متطلبات لعمل بالأجهزة الحكومية الأردنية

عدد أفراد العينة	عدد الاستمارات المعادة	عدد الاستمارات المستكملة	عدد الذين يعتقدون أن الوقت المتاح لهم		
			يكفى حاجة العمل	يزيد عن حاجة العمل	لا يكفى حاجة العمل
٤١٢	٤٠٨	٤٠٠	٤٠	٣٤٥	١٥
			نسبة ١٠% من عينة البحث	نسبة ٨٦,٣ %	٣,٧% مـــن عينة البحث

ويتـــضح من الجدول السابق أن هناك شبة إجماع من عينة البحث على أن الـــوقت المـــتاح لديهم أكبر من حاجة العمل مما يؤكد وجود ترهل للوقت فى القطاع الحكومى الأردنى.

ثانياً: ترهل الإجراءات

تعـــرف الإجـــراءات بأنها" مجموعة من الخطوات أو المراحل التـــى تمـــر بهـــا معاملة معينة من أجل تقديم خدمة أو تحقيق غرض

---

[١] د. محمد عبد الله الغيث- الإنتاجية فى القطاع الحكومى: المفهوم. المعوقات وسائل وطرق وتحسين الإنتاجية- مجلة الأدارى العدد ٧٤ لسنة ١٩٩٨ ص ١١٢.

محـــدد[1]. وهــى تتــضمن القــيام بمجموعة من الأعمال والنشاطات المتسلسلة منطقيا والمتلاحقة زمنيا على شكل خطوات أو مراحل عديدة تنتهى عادة بتقديم الخدمة المطلوبة أو تحقيق الغرض المرسوم".

وتتلخص الأهداف من الإجراءات فيما يلى:

١- الإسراع فى إنجاز الأعمال وتقديم الخدمات.

٢- تحسين أساليب تقديم الخدمات للجمهور.

٣- توحيد نمط أداء الأعمال الكتابية.

٤- تخفيض النفقات والتكاليف المتعلقة بتقديم الخدمات.

٥- تجنب الفوضى فى القيام بالأعمال وتقديم الخدمات.

٦- أحكام الرقابة على تنفيذ الأعمال.

٧- التقليل من المجهود الفكرى للعاملين بخصوص تقديم خدمات محددة بناءا على خطوات مرسومة سلفا.

ونحن فى هذا البحث نركز على ترهل الإجراءات ونقصد به كل تعقيد فى أى من الأبعاد الرئيسية التالية[2].

١- الــبعد المــتعلق بتــصميم الإجراءات من حيث الشكل والمحتوى والخطوات والمراحل.

٢- الــبعد الإنــسان والمتمــثل فــى الأشخاص القائمين على تطبيق الإجــراءات وغيرهم من الناس ذوى الصلة بالإجراءات الخاصة بعمل معين.

---

(1) د. نائل عبد الحافظ العواملة- تطوير المنظمات- مرجع سبق ذكره ص ١٧٧.

(2) د. أحمد سيد مصطفى" انعكاسات التكنولوجيا على العنصر البشرى فى المنظمات العربية" مجلة أفاق اقتصادية المجلد ١٩ العدد ٧٣- ١٩٩٨ ص ٢٧.

٣- البعد المالى والمتمثل بالتكلفة الناتجة عن تطبيق الإجراءات

٤- البعد القانونى والمتمثل فى مقدرة تلك الإجراءات على تحقيق العدالة والموضوعية فى التعامل بين الناس وخدمتهم وفقا للقوانين والأنظمة.

٥- البعد البيئى أى مدى التلاؤم بين النماذج المرفقة بالإجراءات وبين المحيط البيئى لها بما فيه من قيم وعادات ومستويات ثقافية.

ثالثاً: ترهل أخلاقيات العاملين (×)

يقصد بالأخلاقيات الإدارية " **تلك ا لمبادئ والقيم التى تؤثر على كل من الفرد والمجموعة**".

أما ترهل أخلاقيات العاملين فيقصد بها" **الخروج عن القواعد والمعايير الأخلاقية لتحقيق مآرب خاصة غالبا ما تكون على حساب المصلحة العامة...**"

ونظرا لأن الوظيفة الإدارية تكون موضع الاهتمام العام فأنة ينبغى على الموظف يتحلى بدرجة عالية من الكمال الأخلاقى. بمعنى أن تكون القيم الحاكمة لسلوكه متوافقة ومتجانسة مع القيم الاجتماعية العامة السائدة فى المجتمع.

والغريب فى الأمر هنا أن الموظف وهو يؤدى عملة الذى يتدرج تحت مفهوم السلوك غير الأخلاقى يظل وكأنه يعمل فى ظل النصوص القانونية دون مخالفتها من حيث النص وإن كان يخالفها من

(×) تشتق أخلاقيات ETHICS من أسم يونانية هى ETHOS وتعنى الخاصة المعتمدة على المعتقدات الهادية والمثاليات التى تنشر بين مجموعة معينة من الأفراد أو المجتمع أو الناس جميعا.

حيث الروح ومن حيث المبادئ العامة المتعارف عليها أى أن الموظف الرســمى يظل فى إطار حروف القانون دون أن يكون عمله الأخلاقى جرما معينا يعاقب من أجله [١] .

رابعاً: الترهل التنظيمى

يــشير مــصطلح الترهل هنا إلى درجة التعقيد فى **الاختلافات والتــشعبات الموجــودة داخــل الهيكل التنظيمى** حيث ينقسم الاختلاف **التنظيمى إلى ثلاثة أنواع هى**[٢]:

أ- الاختلاف الأفقى

وهو يعنى درجة التميز بين الوحدات التنظيمية الواقعة أفقيا على نفــس مــستوى خط السلطة وتتحدد ودرجة هذه الاختلافات بناء على العناصر التالية:

١- طبيعة العاملين.

٢- المهمات المحددة فى التنظيم.

٣- مستوى التدريب والتعليم.

ب- الاختلاف العمودى

ويقصد به درجة عمق التسلسل الهرمى أو مدى تعدد مستويات السلطة التنظيمية هذا مع ملاحظة أنه كلما زاد الاختلاف العمودى ارتفع مستوى التعقيد فى البناء التنظيمى.

---

(١) أ. عبد المعطى ساف- التضخم الوظيفى فى جهاز الأداة الحكومية فى الكويت- المجلد ١٧ العدد ١٩٨٩ م ص ١.

(2) **Patricia w. ingraham james R. Thompson and Ronald D. Sanders" trans forming Govermment" Jossey bass dulishers, sanfrancisco. 1997 pp 32- 43.**

ج- الاختلاف المكانى

ويعنى درجة التوزيع والانتشار الجغرافى للأفراد والوحدات التنظيمية ويتحدد هذا الاختلاف بناء على متغيرات عديدة من أهمها أهداف المنظمة ونشاطاتها وعملائها ومتطلباتها السوقية.. هذا مع ملاحظة أنه تزداد درجة التعقيد كما اتسع التوزيع الجغرافى للأعمال والأفراد فى التنظيم.

هذا ويلاحظ أن درجة تعقيد الهيكل التنظيمى بصفة عامة تتحدد وفقا للمعادلة الآتية:

درجة تعقيد الهيكل التنظيمى= تعدد ومكونات الهيكل× تنوع مكونات× تفاعلاته

أى أن مدى تعقد الهيكل التنظيمى يتوقف على طبيعة مكونات الهيكل من حيث العدد والكمية والنوعية بالإضافة إلى مدى التداخل والتشابك والتأثير المتبادل بين مكونات الهيكل حيث أنه كما زاد عدد المكونات واختلفت أنواعها وكلما زاد التشابك فيها كلما مال الهيكل التنظيمى إلى التعقيد والعكس بالعكس[1] .

ومما لا شك فيه أن الترهل المستمر فى حجم الأجهزة والإدارات والأقسام الإدارية قد يؤدى إلى آثار سلبية تعكس بعضا من مظاهر الانحراف والتى منها الإهمال والتكاسل وانتشار الوساطة والمحاباة بجانب ظهور الرشاوى لإنهاء الخدمة أو حصول الموظفين على الترقى أو المكافآت أو الحوافز... ويدل ذلك على ان هناك علاقة وثيقة بين ترهل الأجهزة الإدارية وبين مظاهر الانحراف.

---

[1] المنظمة العربية للتنمية الإدارية- أخبار الإدارة- العدد ٢٣ أذار ١٩٩٨ ص ١٠.

ويعنـــى ذلـــك أن التـــرهل التنظيمى يخلق بيئة مناسبة لبعض الأفراد للممارسة بعض أشكال الفساد وبينما تعود أثر هذه الممارسات للأخلاقـــية على تصرفات أفراد ملتزمون أخلاقيا بعدم ممارسة الفساد بصورة ترهل وعدم أكتراث فى أداء المهام والوجبات لما يسببه غياب المـــسالة للفـــئة المخالفـــة من إحباط للفئة الملتزمة كما يفسر ضعف أســـاليب الإدارة وتعقـــيدات الإجـــراءات الحكومية العلاقة بين الترهل التنظيمـــى والتروبيا الإدارة فالتفصيلات التنظيمية الناجمة عن بعض العـــوامل غير الموضوعية فى الإدارة هى التى تهيئ الفرصة للموظف المنحرف لكى يبتز المواطن فيتقاضى منه الرشوة مقابل التخفيف من معاناته وتبسيط الإجراءات عليه[١] .

خامساً: الترهل القيادى

يقـــصد بالترهل القيادى هذا " التزايد المستمر والغير مبرر فى وظائـــف المـــشرفين ورؤســـاء الأقـــسام. ومديرو الوحدات. ومديرو الإدارات. والمديـــرون والمديـــر والعموم". حيث أن تزايد أعداد هؤلاء القـــادة يتسبب فى جلوس بعضهم بدون عمل أو أن يشغل العمل دقائق معـــدودة من يوم العمل وبالتالى يشعر هؤلاء القادة أن ظروف العمل لا تعطهم الفرصة لكى يعملوا ويظهروا قدراتهم ومواهبهم ومن ثم تنخفض روحهم المعنوية ويصابون بالإحباط واللامبالاة ومن ثم تنخفض كفاءتهم الفنية والإدارية كما قد يؤدى محاولة إيجاد عمل لهؤلاء لقادة إلى تعقيد الإجـــراءات وخلـــق مشكلات الروتين وتداخل الاختصاصات والتكرار

---

[١] ناصف عبد الخالق جاد- التضخم الوظيفى فى الجهاز الإدارى الكويتى-مجلة العلوم الاجتماعية مجلد ١٥ العدد (٣) ١٩٨٦ ص ١٩.

وتعويــق الخــدمات الجماهيرية كما يؤدى إلى الإسراف على المبانى وتجهيزات المكاتب لهؤلاء القادة وارتفاع تكلفة الأجور والمرتبات بلى أى مبرر(١).

هــذا ولقــد قــام الباحث بحساب قيم المكون الإدارى فى بعض وحدات الجهاز الحكومى الأردنى حيث تم حساب نسبة المكون الإدارى من خلال المعادلة التالية.

نسبة المكون الإدارى= أجمالى عدد المديرى / أجمالى عدد العاملين

جدول رقم (٤)

نسبة المكون الإدارى فى بعض وحدات الجهاز الحكومي الأردني

م	اسم الوحدة	نسبة المكون الإدارى
١	وزارة التخطيط	%٤٦
٢	وزارة المالية	%٤٨
٣	وزارة العمل	%٥٩
٤	وزارة الزراعة	%٧٨
٥	وزارة الصحة	%٦٩
٦	وزارة الصناعة والتجارة	%٧٤
٧	وزارة المياة والرى	%٧٧
٨	وزارة النقل	%٦٩
٩	وزارة التنمية الاجتماعية	%٧٥
١٠	وزارة الأوقــاف والشئون والمقدسات الإسلامية	%٧٩

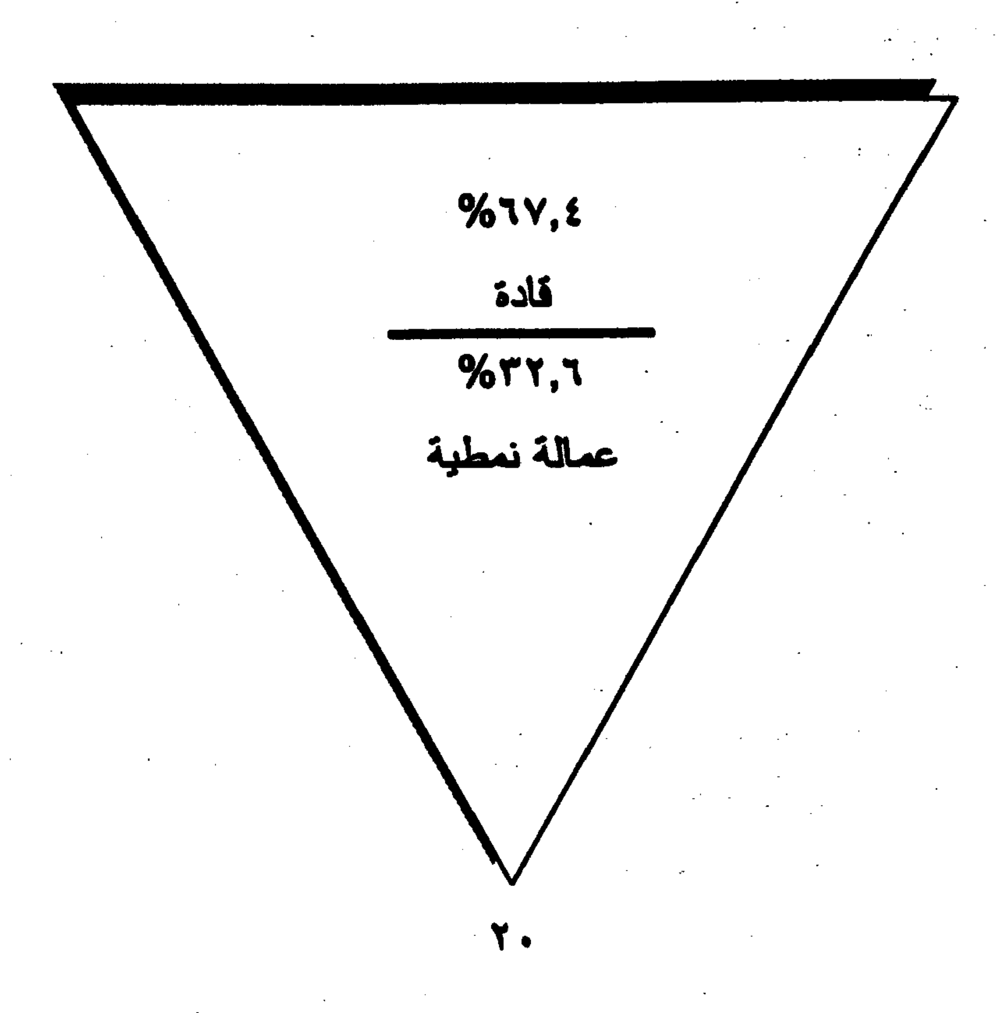
ويقــصد بإجمالــي عــدد المديرين كل من المشرفين، رؤساء الأقسام،مديرو الوحدات، مديرية الإدارات المديرون، المدير العام.

(١) عبد الرحمن عبد الله البراك – اتجاهات الموظفين نحو العلاقة بين التضخم الوظيفي والمتغيرات التنظيمية مجلة الإدارة العامة– المجلد ٣٦ العدد الثالث ١٩٩٧ص ٣٩.

ومن الجدول يلاحظ ارتفاع هذه النسبة حتى أنها قد وصلت فى المتوسط إلى ٦٧,٤% من مجموع أجمالى العاملين وبالتالى فقد انقلب الهيكل التنظيمى بوحدات الجهاز الحكومى الأردنى على النمط الذى يوضحه الشكل التالى.

شكل رقم (١)

الهيكل التنظيمى لوحدات الجهاز الحكومى الأردنى



٢٠

المعالجة الإحصائية وتحليل النتائج

الفريضة الأولى

تتأثــر انتــروبيا الإدارة الأردنية تأثراً إيجابيا بكل من متغيرات تــرهل الــوقت وتــرهل الإجــراءات وترهل أخلاق العاملين والترهل التنظيمى والترهل القيادى:

للتحقــيق مــن صحة هذا الافتراض فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينية المبحوثة والتى تم تصنيفها طبقا لمقياس ليكرت الخماسى إلى خمس درجات(من ١ إلى ٥) فالدرجة (١) تدل على عدم الموافقة بشدة فى حين أن الدرجة (٥) تدل على الموافقة بشدة وصنفت الإجابات فى ثلاث مستويات عالى ومتوسط ومتدنــى وعلى أساس أن الدرجة محايد هى درجة متوسط من الموافقة ويقابلها العدد (٣) وأن المدى من (١ إلى أقل من ٢,٥) للوسط الحسابى يعنــى موافقة بمستوى متدنى فى حين أن المدى (من ٢,٥ إلى أقل من ٣,٥) يعنــى مــستوى مــوافقة متوســطة فــى حــين أن المــدى (٣,٥ إلــى ٥) يعنــى موافقة بمستوى عالى كما هو موضح الجدول التالى:

جدول رقم (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأسباب انتروبيا الإدارة

المتغيرات	المتوسطات الحسابيه	الانحرافات المعياريه
الترهل التنظيمي	٣,٧٨	٠,٧٤
ترهل الإجراءات	٣,٢٥	٠,٧٥
الترهل القيادي	٣,٤٤	٠,٦٩
تــرهل اخلاقــيات العاملين	٣,٣٢	١,٠٣
ترهل الوقت	٣,١١	١,٠٢

ويشير الجدول السابق من خلال المتوسطات الحسابية إلى وجود كافــة المتغيــرات المؤثرة على انتروبيا الإدارة ولكن بدرجات متفاوتة حــيث احتل الترهل التنظيمى المرتبة الأولى تلى ذلك ترهل الإجراءات فالترهل القيادى ثم الترهل الأخلاقى ثم ترهل الوقت.

أما عن دقة القياسات أعلاه فتشير الانحرافات المعيارية إلى أن تــشتت إجابات أفراد العينة حول تواجد متغيرات ترهل الوقت وترهل الأخلاقــيات كــان عاليا مما يعكس درجات متدنية من الدقة وذلك فى حــين كـــان تشتت إجابات أفراد العينة حول درجات تواجد متغيرات" ترهل الإجراءات والترهل التنظيمى والترهل القيادى" كان محدودا ومن ثم فأن درجات الدقة فى القياس تكون عالية.

ومن كل ما سبق يمكن القول بصحة الفريضة الأولى للحجة.

الفريضة الثانية

أن هــناك علاقة ذات دلالة إحصائية يبين كل سبب من أسباب انتروبيا الإدارة ونوع المتغير المقابل له.

للــتحقق مــن صحة هذه الفريضة قام الباحث باستخدام التحليل العاملى للتعرف على المسببات الرئيسة لكل متغير من متغيرات الدراسة حيث أفرز التحليل النتائج التالية:-

أ- بالنسبة لترهل الوقت

جدول رقم (٦)

مسببات ترهل الوقت

م	مصدر التأثير	% لتأثير
١	عــدم التقيد بمواعيد العمل الرسمية من حيث الحضور والانصراف	١٩,٤
٢	عدم القدرة على الجدولة الزمنية المناسبة لتنفيذ الخطط والبرامج المعتمدة	١٦,٤
٣	عــدم القدرة على تحديد الأهداف بدقة وموضوعية مما يسبب ضياع الوقت في محاولة فهمها	١٠,٤
٤	عــدم توزيع عبأ العمل بشكل عادل وموضوعى على الوحدات الإدارية والوظائف التى تتكون منها	٨,٦
٥	الزيارات الشخصية	٧,٩
٦	اتــباع الأسلوب المركزى فى الإدارة مما يحتم انقضاء أوقات طويلة في إيصال القرارات والمعلومات	٦,٨٠
	المجموع	٦٩,٧

يتضح من الجدول السابق أن التحليل العاملى قد أوضح أن هناك ستة عوامل تؤثر بنسبة ٦٩,٧% على ترهل الوقت.

ب- بالنسبة لترهل الإجراءات

جدول رقم (٧)

أسباب ترهل الإجراءات

م	مصدر التأثير	% لتأثير
١	وجود تهرب أو تجاوزات وعدم التقيد بالإجراءات	١٠,٦
٢	طول الفترة بين طلب الخدمة والحصول عليها	١٤
٣	وجود بعض الخطوات الزائدة غير الضرورية	١٣,١
٤	عدم وضوح الإجراءات وصعوبة تطبيقها بالنسبة للعاملين أو العملاء	١٠,٧
٥	وجود اختناق فى مراحل الإجراءات	٩,٢
٦	كثرة التنقل والعودة إلى نفس الأماكن أو الأشخاص بلا حدود	٧,٨
	المجموع	٧١,٤

يتضح من الجدول السابق أن التحليل العاملى قد أوضح أن هناك ستة عوامل رئيسية تؤثر بنسبة ٧١,٤% على ترهل الإجراءات.

ج- بالنسبة لترهل أخلاقيات العاملين

جدول رقم (٨)

أسباب ترهل أخلاقيات العاملين

م	مصدر التأثير	% لتأثير
١	التراضي أى التباطؤ والتكامل من جانب الموظف في إنجاز الأعمال الموكل إليه	١٨,١
٢	الانعزالية وتعني عدم رغبة بعض الموظفين في التعاون مع زملائهم في العمل وعدم شخصهم للعمل الجماعي	١٤,٣
٣	السلبية وهي جنوح الموظف إلى عدم إيداي الرأى واللامبالاة والاكتفاء بتلقي التعليمات من غيرة	١٠,٢
٤	المحسوبية وتعني الخروج عن القوانين واللوائح والتعليمات التي تحكم التعينات والترقيات والأجور.... لصالح فئة معينة	٩,٨
٥	فرض المغارم وتعني قيام الموظف باستخدام سلطته لتحقيق مصالح خاصة كتسخير السعلة والعمال في الأمور الشخصية	٩,١
٦	الرشوة وتعني اتجار الموظف بوظيفة واستغلالها لفائدته الشخصية	٨,٢
٧	التزوير الذى يقع فى محرر رسمي من موظف عام اثناء تأديته وظيفته	٧,٦
٨	عدم احترام وقت العمل فالموظف ينظر دائما إلى الزمن الذى قضاة فى العمل بصرف النظر عما قد قام به من إنتاج	٦,٥
	المجموع	٨٣,٨

ويتضح من الجدول السابق أن التحليل العاملى قد لخص أهم العوامل المؤثرة على ترهل أخلاق العاملين فى ثمانية عوامل بلغ تأثيرها(٨٣,٨%) من أجمالى التأثير

د- بالنسبة للترهل التنظيمي

جدول رقم (٩)

أسباب الترهل التنظيمي

% لتأثير	مصدر التأثير	م
١٦,٦	سياسات التوظيف الاجتماعي الارتجالية	١
١٤,٢	إسراف بعض القيادات الإدارية والسياسية العليا في تعين بعض الأنصار والاتباع بصرف النظر عن حاجة العمل إليهم	٢
١٢,٨	تهافت أغلب المتعلمين على تولى الوظائف العامة بغية الحصول على الدخول الحكومية الثابتة والمكانة الاجتماعية المرموقة	٣
١٠,٢	القصور الواضح في سياسات تخطط القوى العاملة	٤
٥٣,٨	المجموع	

ويتضح من الجدول السابق أن التحليل العاملي قد لحض أهم العوامل المؤثرة على ترهل الهيكل التنظيمي في أربعة عوامل بلغ تأثيرها (٥٣,٨%) من أجمالي التأثير.

د- بالنسبة للترهل القيادى

جدول رقم (١٠)

أسباب الترهل القيادى

م	مصدر التأثير	% لتأثير
١	ربط نظم الأجر بالترقيات ومن ثم التكالب إلى الترقيات أملا في الحصول على مزيد من الأجر	٢٥,٣
٢	القصور فى نظم التخطيط اللازمة لتحقيق التوزان المستقبلى من المكون القيادى	٢٣,١
٣	عدم الالتزام بالمعايير الدقيقة فى عمليات الترقية إلى المستويات الأعلى	١٧,٩
٤	الضغوط الاجتماعية من أجل فتح أبواب الترقى دون حاجة فعلية لذلك	١١,٨
	المجموع	٧٨,١

ويتضح من الجدول السابق أن التحليل العاملى قد لحض أهم العوامل المؤثرة على الترهل القيادى فى أربعة عوامل بلغ تأثيرها (٧٨,١%) من أجمالى التأثير.

والأن للتحقيق من صحة الفريضة الثانية فأننا سوف نقوم بحساب معاملات الارتباط بين كل متغير وأسبابه وذلك على النحو الذى يوضح الجدول التالى:

جدول رقم (١١)

معاملات الارتباط بين كل متغيرات وأسبابها(×)

متغيرات الدراسة	الأسباب الخاصة بكل متغير(×)	معامل الارتباط	مستوى الأهمية
ترهل الوقت	x_1	٠,٩٥٨٦	٠,٠٠٠
ترهل الإجراءات	x_2	٠,٩١٥٨	٠,٠٠٢
ترهل أخلاقيات العاملين	x_3	٠,٧٦٦٠	٠,٠٠٠
الترهل التنظيمي	x_4	٠,٧٨١٢	٠,٠٠١
الترهل القيادى	x_5	٠,٨٩٤٩	٠,٠٠٤

ومـــن خـــلال الاطلاع على معاملات الارتباط بالجدول السابق نحو أنها من النوع القوى والقوى جدا كما أن الجدول السابق يشير إلى أن كل تلك العلاقات السببية مهمة عند مستوى معنوية (٠,٠٥) بما يعنى ذلك إثبات صحة الفريضة الثانية بصورة كاملة.

الفريضة الثالثة

يخـــتلف تأثير المتغيرات السابقة على انتروبيا الإدارة باختلاف نوعية الوظائف

لمعـــرفة أثر اختلاف نوعية الوظائف" وظائف الكتابية/ وظائف فنـــية" علـــى انتـــروبيا الإدارة فقـــد تـــم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة المبحوثة حيث كانت النتائج كما يلى:

(×) تم استخدام الرموز ×٥، ×٤، ×٣، ×٢، × ١ للدلالة على أسباب كل متغير من متغيرات الدلالة.

جدول رقم (١٢)

المقارنة بين درجة تواجد ظواهر انتروبيا الإدارة ونوعية الوظائف

الظواهر	المتوسطات الحسابية للوظائف الفنية	المتوسطات الحسابية للوظائف الكتابية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
ترهل الوقت	٣,١١	٣,٩٧	١,٢٨	٠,٢٢
ترهل الإجراءات	٣,٠٨	٣,٢٧	٢,٤٧	٠,٠١
ترهل الأخلاقيات	٢,٢٧	٢,٨٨	٠,٦٥	٠,٦٩
الترهل التنظيمى	٢,٨٩	٣,١٧	٠,٤٦	٠,٥٢
الترهل القيادى	٢,١٢	٢,٦٥	٠,٠٩	٠,٥١

ويظهـر الجـدول السابق أن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بمستوى (٥%) فيما يتعلق بترهل الإجراءات وذلك بين الوظائف الفنية من جهة والكتابية من جهة أخرى حيث بلغت قيم (ت) (٢,٤٧) وكانت الفروق لصالح الوظائف الكتابية لتفوق متوسطها الحسابى على المتوسط الحسابى للوظائف الفنية معنى ذلك أن ترهل الإجراءات يتواجد بدرجة أكبـر فـى الوظائف الكتابية عنة فى الوظائف الفنية أما بالنسبة لباقى المتغيـرات فلـم يشر الجدول السابق على وجود أى فوارق فى نسب تواجدها بين الوظائف الفنية والوظائف الكتابية.

وهكذا تظهر التحليلات محدوية دقة الفرض الثالث للبحث بصدد اختلاف تأثير المتغيرات باختلاف نوعية الوظائف

الفريضة الرابعة

يختلف تأثير الأسباب الخاصة بكل من المتغيرات السابقة على انتروبيا الإدارة باختلاف المناطق الجغرافية.

لدراســـة أثـــر الاخـــتلاف فى المناطق الجغرافية على انتروبيا الإدارة بالجهـــاز الحكومى الاردنى فقد تم استخدام الجداول المتقاطعة حتى يمكن أجراء هذه المقارنات.

جدول رقم (١٣)

النتائج الإحصائية لأثر اختلاف المناطق الجغرافية على مسببات انتروبيا الإدارة

المناطق الجغرافية	المتوسطات الحسابية			ANOVA		الارتباط		
مسببات الانتروبيا	عمان	الزرقاء	اربد	F VALUE	F PROP	R	PRO .R	R2
(١) ترهل الوقت ١- عـــدم التقـــيد بمواعـــيد العمـــل الرسمية	٣,٩٥	٣,٩٤	٣,٩٥	٠,٤٦	٠,٥٥	٠,٠٧	٠,٤٨	٠,١٨
٢- عدم القدرة على الجدولة الزمنية	٣,٩٧	٤,٠٦	٤,١٧	٠,٥٩	٠,٤٤	٠,١٠	٠,٣٧	٠,٢٠
٣-عدم القدرة على تحديد الأهداف بدقة	٣,٨٣	٣,٨٥	٤,٣٧	*٢,١٩	٠,١٢	٠,٠٩	٠,٤٣	٠,٢٥
٤-عدم توزيع العمل بشكل عادل	٣,٨٦	٤,٠٦	٤,٢٦	**٢,٠٤٦	٠,١٠	٠,١٤	٠,٢٨	٠,٣٢
٥- الـــــــزيارات الشخصية	٣,٩٤	٤,١٨	٣,٣٤	**٢,٥٨	٠,١٠	٠,١١	٠,٣٥	٠,٤٨
٦- اتــباع الأسلوب المركزى فى الإدارة	٣,١٥	٣,٢٧	٣,٩٥	٠,٨٢	٠,٣٦	٠,٠٨	٠,٤٥	٠,٢٦
(٢) ترهل الإجراءات ١-عـــدم التقـــيد بلإجراءات	٣,٩٨	٣,٨٥	٣,٩٥	٠,٩٢	٠,٣٤	٠,٠٩	٠,٤	٠,١٨
٢- طول الفترة بين طلـــب الخدمـــة والحصول عليها	٤,٠٧	٣,٨٥	٤,١٢	*١,٧٥	٠,١٨	٠,٢٤	٠,١٠	٠,٢٠

المناطق الجغرافية	المتوسطات الحسابية			ANOVA		الارتباط		
مسببات الانترويبا	عمان	الزرقاء	اربد	F VALUE	F PROP	R	PRO .R	R2
٣- وجـود بعـض الخطوات الزائدة	٤,١١	٣,٨٧	٣,٩٧	٠,٩٣	٠,٣٤	٠,٠٩	٠,٤٠	٠,١٨
٤- عـدم وضـوح الإجراءات	٤,٠٠	٣,٥٥	٤,٠١	**٣,٨١	٠,٠٧	٠,٣٥	٠,٠٨	٠,٢٥
٥- وجـود اختناق فى مراحل الإجراءات	٤,٢٨	٤,١٤	٤,١٦	**٢,٣٦	٠,٠١	٠,٤٠	٠,٨٠	٠,٤٨
٦- كثـرة التـنقل والعـودة إلـى نفس المكان	٣,٢٧	٣,٩٧	٤,١٣	*١,١٥	٠,٢٨	٠,٢٠	٠,١٢	٠,٤٨
(٣) تـرهل أخلاقيات العاملين								
١- التراخى	٢,٤٥	٢,٤١	٢,٤٤	٠,٠٦	٠,٨١	٠,٠٥	٠,٦	٠,٠٦
٢- الانعزالية	٣,٥٨	٤,١٥	٤,٠٢	**٣,٧١	٠,٠٩	٠,٤١	٠,٠٧	٠,٣٢
٣- السلبية	٣,٦٩	٣,٨٥	٤,٠٨	**٢,٣	٠,١٠	٠,٢٧	٠,٠٩	٠,٤٨
٤- المحسوبية	٣,٠٠	٣,٧٨	٤,١٤	*١,١٧	٠,٢٨	٠,٠٨	٠,٤٣	٠,٢٦
٥- فرض المغارم	٢,٦٨	٣,٨٣	٤,٢٩	*١,٤٤	٠,٥	٠,٠٩	٠,٤١	٠,١١
٦- الرشوة	٢,٦٣	٣,١٤	٣,٢٤	٠,٨٥	٠,٣٢	٠,٠٦	٠,٥٤	٠,١٠
٧-التزوير	٢,٥٣	٢,٧٥	٢,٨٦	٠,٢٤	٠,٧٨	٠,٠٤	٠,٥٨	٠,٠٦
٨- عدم احترام وقت العمل	٢,٩٨	٣,٨٥	٣,٩٥	*٢,٩٢	٠,٣٤	٠,٠٩	٠,٤٠	٠,١٨
(٤) الترهل التنظيمى								
١- سياسـات التوظيف الاجتماعى	٣,٨٨	٣,٩٧	٤,٠٠	٠,٤٤	٠,٧٠	٠,١٠	٠,٣٦	٠,١٨
٢ الإسـراف فـى تعيين الاتباع	٣,٦٩	٣,٧٩	٤,٠٥	*١,٧٤	٠,١٦	٠,١٥	٠,٢٢	٠,١٨
٣- تهافت المتطمين علـى تولى الوظائف العامة	٣,٢١	٤,١٥	٤,٠٢	**٢,٤٠	٠,١٠	٠,١٨	٠,١٠	٠,٢٠

المناطق الجغرافية	المتوسطات الحسابية			ANOVA		الارتباط		
مسببات الانتروبيا	عمان	الزرقاء	اربد	F VALUE	F PROP	R	PRO .R	R2
٤- القصور في سياسات تخطيط القوى العاملة	٣٫٣٥	٣٫٨٥	٤٫٠٨	**٣٫٦٢	٠٫٠٥	٠٫٦٤	٠٫٠٤	٠٫٢٥
٥- الترهل القيادى ١- ربط الأجر بالترقيات	٢٫٣٨	٢٫٥	٢٫٤٧	٠٫٣١	٠٫٣١	٠٫٢٠	٠٫١٢	٠٫٠٦
٢- القصور فى نظم التخطيط	~~٢٫٤٤~~	٢٫٤٧	٢٫٤٤	٠٫٥٢	٠٫٤٨	٠٫٠٨	٠٫٤٣	٠٫٠٦
٣- عدم الالتزام بالمعايير الدقيقة فى	٣٫٩٦	٤٫١٥	٤٫٣٠	**٢٫٣١	٠٫١٠	٠٫١٩	٠٫١٠	٠٫٤٨
٤- الضغوط الاجتماعية من أجل فتح أبواب الترقى	٤٫٠٠	٣٫٩٢	٤٫١٢	*١٫٧٢	٠٫١٨	٠٫١١	٠٫٣٢	٠٫٣٢

ومن الجدول السابق يمكن ملاحظة

١- بالنسبة لترهل الواقف

تشير المؤشرات الإحصائية إلى أن تأثير اختلاف المناطق الجغرافية على انتروبيا الإدارة محدود حيث أن الفروق ذات معنوية إحصائية فى البند الرابع والخامس" عدم توزيع عبئ العمل بشكل عادل- الزيارات الشخصية" وذات معنوية عملية عند البند الثالث" عدم القدرة على تحديد الأهداف".

معنى ما تقدم أن ا لتحليلات أثبتت أنه يمكن قبول الفرض الرابع بتحفظ شديد حيث لم يتضح صحته فى باقى البنود.

٢- بالنسبة لتروك الإجراءات

تشير النتائج الإحصائية إلى أن هناك اختلافا جوهريا بين المناطق الجغرافية من البنود الثاني والرابع والخامس والسادس فقط" طول الفترة. عدم وضوح الإجراءات- وجود اختناق في بعض المراحل- كثرة التنقل" وغير جوهرى بالنسبة للبنود الأول والثالث" عدم التقيد بالإجراءات. وجود بعض الخطوات الزائدة"ومعنى ما تقدم أيضا **أنه يمكن قبول الفرض الرابع بتحفظ شديد.**

٣- بالنسبة لتروك أخلاق العاملين

تشير النتائج الإحصائية إلى أن هناك اختلافا جوهريا بين المناطق الجغرافية في البنود الثاني والثالث والرابع والخامس والثامن" الانعزالية- السلبية- المحسوبية- فرض المغارم- عدم احترام وقت العمل" أما بالنسبة للبنود الأول والسادس والسابع" التراخي - الرشوة- التزوير" فالفرق هنا ليس جوهريا بين المناطق الثلاثة.

وهذا يعنى القبول المتحفظ للفرض الرابع.

٤- بالنسبة لتروك أخلاقيات العاملين

تشير النتائج الإحصائية إلى أن هناك اختلافا جوهريا بين المناطق الجغرافية فيما يتعلق بالبنود الثاني والثالث والرابع" سياسات الإسراف في تعين الأتباع، تهافت المتعلمين على تولى الوظائف العامة، القصور في سياسات تخطيط القوى العاملة" أما بالنسبة للبند الأول" سياسات التوظيف الاجتماعي" فالفرق هنا غير جوهرى بالنسبة للمناطق الجغرافية الثلاثة. **وهذا يعنى القبول المتحفظ للفرض الرابع.**

٥- بالنسبة للترهل القيادي

تشير النتائج الإحصائية إلى أن هناك اختلافا جوهريا بين المناطق الجغرافية فى البنود الثالث والرابع" وعدم الالتزام بالمعايير الدقيقة فى عمليات الترقية الضغوط الاجتماعية من أجل فتح أبواب الترقى" أما بالنسبة للتغيير الأول والثانى" ربط الأجر بالترقيات القصور فى نظم لتخطط" فالفرق ليس جوهريا بالنسبة للمناطق الجغرافية الثلاثة . وهذا يعنى القبول المتحفظ وللفرض الرابع.

خلاصة ما تقدم أنه يمكننا قبول الفرض الرابع والخاص باختلاف تأثير المتغيرات السابقة على انتريبا الإدارة باختلاف المناطق الجغرافية ولكن هذا القبول لا يكون كاملا فهناك العديد من الأسباب التى لم يختلف تأثيرها من منطقة جغرافية إلى أخرى فلقد بلغ عدد الأسباب التى اختلفت من منطقة جغرافية إلى أخرى ستة عشر سببا من إجمالى ثمانية وعشرون سببا وذلك بالنسبة٥٧%.

الاستنتاجات والتوصيات

١- الاستنتاجات

بالرجوع إلى نتائج التحليلات السابقة وبمقارنتها بفرضيات البحث يمكن استخلاص ما يلى:

أولا: صحة الفريضة الأولى للبحث حيث ثبت تأثر انتروبيا الإدارة بكل من متغيرات ترهل الوقت- ترهل الإجراءات- ترهل أخلاقيات العاملين- الترهل التنظيمى- الترهل القيادى، وذلك رغم أن مستويات وجود تلك المتغيرات كان متفاوتا.

ثانيا: صحة الفريضة الثانية للبحث والتى تضمنت وجود علاقة ذات دلالـــة إحـــصائية بين كل سبب من أسباب انتروبيا الإدارة ونوع المتغيـــر المقابلة له حيث أثبتت التحليلات وجود معاملات ارتباط قوية وقـــوية جدا بين الأسباب المحدد من جهة وبين المتغيرات المقابلة لكل فنها وذلك عند مستوى معنوية ٥%.

ثالـــثا: محدوديـــة دقـــة الفريضة الثالثة للبحث والتى تضمنت اخـــتلاف تأثيـــر متغيرات البحث على انتروبيا الإدارة باختلاف نوَعية الوظائف حيث أثبتت التحليلات أن ترهل الإجراءات يتواجد بدرجة أكبر في الوظائف الكتابية عنه فى الوظائف الفنية أما بالنسبة لباقى المتغيرات فلـــم تـــشير التحلـــيلات عـــن وجود أى فوارق فى نسب تواجدها بين الوظائف الفنية والوظائف الكتابية.

رابعا: إمكانية قبول الفريضة الرابعة للبحث بتحفظ شديد والتى تـــضمنت اخـــتلاف تأثيـــر المسببات الخاصة بكل نتغير من متغيرات الدراســـة على انتروبيا الإدارة باختلاف المناطق الجغرافية حيث أثبتت التحليلات أن عدد الأسباب التى اختلف تأثيرها من منطقة إلى أخرى قد بلـــغ ستة عشر سببا من أجمالى عدد الأسباب والبالغ ثمانية وعشرون سببا وذلك بنسبة ٥٧%.

٣-التوصيات

تأسيساً على ما تقدم فأنة يمكن بلورة التوصيات التالية

١- تطبـــيق مبدأ الموضوعية فى فتح المكافآت والترقيات بحيث تمنح هـــذه المكافآت والترقيات على أساس التميز فى الأداء بالإضافة إلى

معاييــر الأقدمية وسنوات الخدمة المعمول بها حسب قوانين الخدمة المدنية.

٢- بالنـسبة لقرارات التعين ينبغى مراعاة مستوى التعليم و التخصص كما ينبغى وضع الشخص المناسب فى المكان المناسب مع عدم حشد عدد كبير من العاملين فى الوحدة الإدارية الواحد لأن ذلك يساهم فى خلــق بيئة عمل غير ملائمة وخصوصا إذا كان العمل لا يحتاج إلى هذا الكم من العاملين.

٣- التأكيد على المبادئ الأخلاقية في العمل والمستمدة من تعاليم الدين والتــى تحث على الإخلاص فى العمل و إتقانه وتأكيد ممارسة مبدأ القدوة في العمل بين الرئيس والمرؤوس.

٤- اختــزال الخطوات والإجراءات الزائدة عن الحاجة الفعلية لإنجاز الأهداف المطلوبة.

٥- اعــتماد هــياكل قــوى عاملة وتنظيمية بصورة رسمية وبما يوفى بمــستلزمات الأهــداف المطلوبة مع عدم بتجاوزها من قبل القيادات ذات العلاقة.

٦- اعتماد أسلوب رقابة ومتابعة رسمية وخارجية بصدد أعداد التقنيات فــى الجهــاز الإدارى المعنــى للتأكد من مطابقتها مع هيكله القوى العاملة الرسمي والمعتمد.

٧- ضــرورة إلــزام الأجهزة الحكومية التى تؤدى خدمات ضرورية للمــواطن علــى التقــيد بالمواعــيد التى تحددها للمواطنين لإنهاء معــاملاتهم وكــذلك الدقة فى تحديد المسلتزمات المطلوبة عند أول مراجعه تجنبا لضياع الوقت وتقليل عدد المراجعات.

٨- تحديد الأهداف الطويلة والقصيرة الأجل بدقة ووضوح.

٩- التأكـيد علـى أهمـية الانتظام بالدوام الحكومى وتحقيق الاستفادة القصوى من ساعات الدوام الرسمى

١٠- الـتأكد علـى أهمـية الـتطوري التنظيمـى لمواكبة التطورات والمستجدات المتلاحقة.

١١- الاهـتمام الفورى ببحث ا لمشكلات التى تعترض الأداء الإدارى مـن خـلال القـيام بالـبحوث والدراسات الميدانية التى تسهم فى معالجتها.

١٢- القـيام بمـزيد مـن البحوث والدراسات التحليلية للبيئة الداخلية والخارجـية للأجهـزة الحكومية للوقوف على أسباب النظرة الثنائية للوظـيفة العامـة نتيجة للضغوط الاجتماعية من جهة وبين الالتزام بالقوانين والنوائح من جهة أخرى.

قائمة المراجع

1- MARTIN A. Levin an marzy Bryna Sanqer"making government work" Josseybass Publishers, Sanfrancisco ,1994 , pp 23-30.

2- PAPLLIGT."thickening government fedral Hierachy ancl the diffusion af accountability" Washington DCl the brookings institution Governance institute 1995 PP 253-283.

٣- د. عاصم الاعرجي- د. عدنان بدرى الإبراهيم- د. عامر الاعرجي. أسباب ومعالجة الترهل الإدارى واختزال التكاليف الإدارية- دراسة ميدانية مقارنة فى الجامعات الحكومية والخاصة الأردنية.

٤- د. ياسين الصرايرة- رائد إسماعيل عبانه- أحمد حين يونس، المنهج التجريبى لمعالجة الفساد الأدارى فى القطاع العام الاردنى- منظور مفترح الإدارى- السنة٢٠ العدد ٧٣ يونيو ١٩٩٨ ص ٥٩.

٥- د. نائل عبد الحافظ العواملة- تطوير المنظمات- المفاهيم والهياكل والأساليب، غير مبين الناشر- عمان ١٩٩٥ ص ٤٤.

٦- د.عمر وصفى عقيلي واخوان- وظائف منظمات الأعمال- دار زهران للنشر والتوزيع- عمان ١٩٩٦ ص ٧٣.

٧- أ. مصطفى عاصم السونى-تكلفه الوقت الضائع بالأجهزة الحكومية الأردنية- مجلة الإدارى مجلد ٤ ٥٤- ١٩٩٩ ص ٦٨.

٨- د. محمـــد عبد الله الغيث- الإنتاجية فى القطاع الحكومى: المفهوم. المعــوقات وسائل وطرق وتحسين الإنتاجية- مجلة الإدارى - العدد ٧٤- لسنة ١٩٩٨ ص ١١٢.
٩- د. نائل عبد الحافظ العواملة- تطوير المنظمات-مرجع سبق ذكره ص ١١٧.
١٠- د. أحمد سيد مصطفى" انعكاس التكنولوجيا على العنصر البشرى فــى المنظمات العربية " مجلة أفاق اقتصادية المجلد ١٩ العدد ٧٣- ١٩٩٨ ص ٢٧.
١١- أ. عــبد المعطـــى عــساف- التضخم الوظيفى فى جهاز الإدارة الحكومية فى الكويت- المجلد ١٧ العدد ١٩٨٩م ص ١٢.
12- Patricia w. ingraham James R. Thompson and Ronald D. Sanders " trans forming Government " Jossey bass dulishers, sanfrancisco . 1997 pp 32-43.
١٣- المنظمة العربية للتمية الإدارية- أخبار الإدارة - العدد ٢٢ آذار ١٩٩٨ ص ١٠.
١٤- ناصــف عبد الخالق جاد- التضخم الوظيفى فى الجهاز الإدارى الكويتى-مجلة العلوم الاجتماعية-مجلد ١٥ العدد (٣) ص ١٩.
١٥- عبد الرحمن عبد الله البراك- اتجاهات الموظفين نحو العلاقة بين التضخم الوظيفى والمتغيرات التنظيمية مجلة الإدارة العامة- المجلد ٣٧ العدد الثالث ١٩٩٧ ص ٣٩.

سلوكيات التنظيم غير الرسمى
وأثرها على مستوى كفاءة العنصر البشرى
دراسة تطبيقية
على شركة القناة للتوكيلات الملاحية

اعداد

دكتور/ محمد عبد الفتاح حافظ الصيرفى

تقديم

تقوم الإدارة بالتنظيم أى تحديد الاختصاصات للأفراد والوحدات التنظيميـــية وتحديـــد السلطة التى يمارسها من يشغل كل وظيفة وتحديد العلاقـــات التنظيمية الرسمية ولكن بجانب ا لعلاقات التنظيمية الرسمية توجد علاقات غير رسميه لم تتدخل الإدارة العليا فى تحديدها وأنما تنشأ نتـــيجة للعلاقـــات الاجتماعية لأفراد القوى العاملة فمما لا شك فيه أن الإنسان ككائن حى قد تكون له ميوله الخاصة ورغباته ومتطلباته وهو فـــى ســـعية نحـــو تحقيق هذا كله قد يجد أن الهيكل التنظيمى الرسمى بأوضاعه القائمة لا يحقق له ما يريد.

وحينـــئذ يستشعر أن هناك تناقضا بين أهدافه الخاصة وأهداف المـــشروع... فـــيحدث فـــى نفسه نوع من الصراع الداخلى يقوده إلى التفكير فى إيجاد حل يتفق مع صالحه الخاص وهو فى سعية هذا قد يجد من يتفق معه فى الرأى وذلك من خلال اتصالات العمل التى تتم والتى تحكمهـــا مقضتيات العمل الوظيفى وهذه الاتصالات وما ينجم عنها من تقارب غالبا ما تنتهى إلى خلق علاقات شخصية قوية ثم إيجاد نوع من التـــرابط بـــين أصحاب العلاقات داخل التنظيم هذا النوع من العلاقات والترابط هو ما نطلق عليه التنظيم غير الرسمى....

والتنظـــيم الرسمى يستطيع التأثير على أداء المنظمة أما صعودا أو هـــبوطا ويـــتوقف ذلك على المستوى الذى يضع عنده التنظيم غير الرسمى أهدافه المتعلقة بالأداء مقارنا بمستوى الأداء الذى يحدده التنظيم الرسمى. فإذا ما حدد التنظيم غير الرسمى مستوى الأداء المناسب كما يـــراه هـــذا التنظـــيم بحيث يقع أسفل مستوى الأداء الذى حدده التنظيم

الرسمى فإن أداء المنظمة كلها يصبح فقيرا وذلك لتمسك أعضاء التنظيم غيـر الرســمى بقيم الأداء التى يحددها هذا التنظيم ورغبتهم فى عدم الخــروج عليها وبنفس المنطق إذا تمشت مستويات الأداء التى يحددها التنظــيم غيــر الرسمى مع تلك التى يضعها التنظيم الرسمى فإن أداء المــنظمة كلهــا يصبح عاليا وذلك لتمسك أعضاء التنظيم غير الرسمى بقيم الأداء التى يضعها له هذا التنظيم غير الرسمى أيضا.

ويمــثل التنظيم غير الرسمى مجموعة من المظاهر الاجتماعية تــشكل أنمــاط القواعد السلوكية داخل المنظمة ويمكن تعريف القاعدة السلوكية بأنها" ذلك النمط من السلوك الذى تتبأ به الجماعة وتتوقعه من أفرادها[١].

وتؤدى القواعد السلوكية فى منظمات الأعمال دورا كبيرا حيث تــصبح تدريجــيا قواعد أساسية لنشاط تنظيمات الأعمال وتمثل نماذج سائدة للسلوك بصرف النظر عما إذا كان هناك بعض الأفراد الذين لا يفــضلون التقيد بهذه القواعد فى العمل حتى أنه يمكن القول بأن" اتخاذ القرارات ومستويات الأداء والتدريب والتجديد والابتكار والأشراف كل هذه تتأثر سلبا أو إيجابا بالقواعد السلوكية السائدة التى تحيط بها وتتفذ إليها[٢]".

مشكلة البحث

١- تعانـــى شـــركة القـــناة للتوكيلات الملاحية(بور سعيد- السويس – القاهرة) انخفاضا كبيرا فى مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية بما يؤدى إلى تحقيق الخسائر التالية[٣] :

*انخفـــاض إنتاجـــية ساعة العمل فى الشركة إذا ما قورنت بمثيلها فى قطاع التوكيلات الملاحية حيث أنها فى الشركة ١٣٨٥,٩ جنيه بينما فى القطاع ١٩٤٣,٧ جنيها بمقدار انخفاض ٥٥٧,٨ وبنسبة ٢٩%.

٢- ارتفـــاع نـــسبة غـــياب العاملين بالشركة حيث تصل إلى متوسط ٣٣,٩% كمـــا ترتفع بدرجة ملحوظة نسبة الإجازات الناجمة عن إصابات العمل حيث تصل إلى ٢٢,٧% على الرغم من أن غالبية تلـــك الإصـــابات مـــن النوع الطفيف والذى لا يستلزم القيام بأى إجازات.

٣- ارتفـــاع نـــسبة ا لوقت الضائع وما يترتب عليه من تحمل الشركة للعديد من التكاليف والمتمثلة فى تعطيل الأدوات المستخدمة وتحمل الشركة لتكاليف التعطل واستئجار تلك المعدات وتصل هذه النسبة إلى حوالى ٣٢,٥% من الوقت المتاح للعمل.

٤- أن نـــسبة مـــساهمة عنـــصر العماله فى انخفاض مستوى الكفاية بالـــشركة يبلغ حوالى ٣٦% كما تبلغ نسبة مساهمة عنصر الإدارة فـــى انخفـــاض مستوى الكفاية بالشركة إلى حوالى ٢٢ظ٥ ليكون اجمالـــى مـــساهمة العنـــصر البشرى فى انخفاض مستوى الكفاية حوالى ٥٨% تقريبا.

هدف البحث

١-يستهدف هذا البحث التعرف على أسباب انخفاض مستوى كفاءة العنصر البشرى فى الشركة محل البحث من خلال دراسة سلوكيات التنظيم غير الرسمى السائدة فى الشركة وتحديد مدى إيجابية أو سلبية هذه السلوكيات.

٢-كما يستهدف الباحث وضع التوصيات التى يراها ضرورية للمساهمة فى معالجة أسباب انخفاض مستوى كفاءة العنصر البشرى حتى يمكن المساهمة فى رفع كفاءة هذا العنصر.

أسباب اختيار الشركة محل البحث

يرجع اختيار هذه الشركة كنتيجة لكونها من أكبر شركات التوكيلات الملاحية وهى تمارس نشاطها فى هذا المجال بمنطقة قناة السويس وموانى خليج السويس والبحر الأحمر منذ نشأة القناة. فهى الشركة الرائدة فى هذه المنطقة البالغة الأهمية فى عالم الملاحة وتتعامل هذه الشركة أساسا على مستويين:

أولهما: مستوى دولى يتمثل فى التعاون مع أصحاب السفن فى جميع أنحاء العالم الذين تتردد سفنهم على موانى منطقة القناة وخليج السويس والبحر الأحمر وكذا أصحاب البضائع ووكلاء الشحن بالنسبة للشحنات التى تنقل عبر البحر الأبيض المتوسط والبحر الأحمر وبالعكس.

ثانيهما: مستوى محلى يتمثل فى التعاون مع الهيئات والمصالح الحكومية والمؤسسات والشركات التجارية والصناعية وشركات الخدمات والأفراد.

هذا وتتمثل الخدمات التى تؤديها الشركة فيما يلى:

١- أعمـــال الـــوكالة عـــن ملاك السفن الأجنبية بموانى القناة وخليج السويس والبحر الأحمر.

٢- حجـــز الفراغات لشحن البضائع والأشراف على عمليات الشحن والتخزين خاصة بضائع الاقطرمة والترانزيت بمخازن الشركة ببور سعيد.

٣- التخليص على البضائع الواردة على السفن لحساب المستوردين من وزارات ومصالح حكومية وهيئات وشركات وأفراد.

٤- أعمال التعبئة والتغليف والنقل للأمتعة الشخصية وللأفراد والهيئات الدبلوماسية وأعمال المعارض.

٥- تمـــارس الـــشركة النشاط السياحى من بيع أو صرف تذاكر السفر علـــى السفن والطائرات ونقل الأمتعة والوكالة عن شركات الطيران وشـــركات الـــنقل الأخـــرى وعمل الإجراءات اللازمة والترتيبات الخاصـــة بـــزيارة ركاب السفن وتنظيم الرحلات السياحية الداخلية والخارجية.

فروض البحث

يقوم البحث على الفر ض التالى:

أن ســـلوكيات التنظـــيم غيـــر الرسمى هى المؤثر الأكبر على مستوى أداء العاملين بشركة القناة للتوكيلات الملاحية.

حدود الدراسة

سوف نقتصر الدراسة على استقصاء أفراد العنصر البشرى للعاملين فى مقر الشركة ببور سعيد وتشمل عينة الدراسة أفراد العنصر البشرى من عاملين و إداريين.

أسلوب البحث

أعتمد الباحث فى إجراء هذا البحث على أسلوبين أساسيين:

(أ) الدارسة النظرية

حيث أطلع الباحث على الكتب والمراجع والرسائل العلمية والبحوث التى تتناول موضوع التنظيم غير الرسمى فى منظمات الأعمال وكذا موضوع القواعد السلوكية التنظيمية.

(ب) أعتمد الباحث فى الدراسة الميدانية على تصميم استمارة استقصاء تتناول مجموعة القواعد السلوكية التى قد تسود منظمات الأعمال.

وهذه القواعد السلوكية يمكن تصنيفها فى فئات محددة ولقد أبرزت الدراسات والبحوث المتعلقة بمؤسسات الأعمال عشر فئات أو مجموعات عامة لها تأثير كبير وهام. وهذه المجموعات السلوكية العشرة هى(٤) .

١- قواعد متعلقة بالفخر الشخصى والوظيفى.

٢- قواعد متعلقة بالأداء و الجودة.

٣- قواعد سلوكية متعلقة بالعمل الاجتماعى والاتصالات.

٤- قواعد سلوكية خاصة بالقيادة والأشراف.

٥- قواعد سلوكية متعلقة بالربحية وفاعلية التكلفة.

٦- قواعد سلوكية متعلقة بعلاقات المنشأة مع غيرها من المنشآت التى ترتبط معها بعلاقات معينة.

٧- قواعد سلوكية خاصة بعلاقات العميل والمستهلك.

٨- قواعد سلوكية خاصة بالأمانة وقواعد الأمن.

٩- قواعد سلوكية خاصة بالتدريب و التنمية.

١٠- قواعد سلوكية خاصة بالتجديد و التغيير.

عينه البحث

يمـــثل الجدول التالى عينة أفراد العنصر البشرى من عاملين و إداريين بشركة القناة للتوكيلات الملاحية.

الجهة	أجهزة معاونة		إدارة تجارية		إدارة مالية		إدارة إدارية		المجموع
	أدارى	عامل	أدارى	عامل	أدارى	عامل	أدارى	عامل	
بور سعيد	١٠	٣١	١١٥	٢٣٣	٤٦	٢٤٨	٤٤	٩٨	٨٣٥
السويس	١	٤	١٥	١٥٨	١٠	٧٣	١٤	٣٠	٣٠٥
القاهرة	-	-	٩	١٨	٣	١٢	٢	٩	٥٣
الاجمالى	٢١	٣٥	١٣٩	٤٠٩	٥٩	٣٣٣	٦٠	١٣٧	١١٩٣

هذا ويلاحظ أنه:

١-تم اختيار منطقة بور سعيد لتطبيق الاستقصاء للأسباب التالية:

(أ) وجود المركز الرئيسى للشركة بها.

(ب) تشتمل على ٧٠% من مجموع العاملين بالشركة حيث

$$\frac{\text{عدد العاملين بها}}{\text{أجمالى عدد العاملين}} \times ١٠٠$$

$$= \frac{٨٣٥}{١١٩٣} \times ١٠٠$$

= ٧٠% تقريبا

٢- تحدد حجم العينة بنسبه ٢٥% من حجم المجتمع الكلى للإداريين ثم للعامليـــن بطـــريقة عشوائية من مجتمع العاملين (٦١٠) ليكون حجم العيــــنة(١٥٣) عـــاملا تقريبا ومن مجتمع الإدارة(٢٢٥) ليكون حجم العينة(٥٦) إدارى تقريبا.

الإطار التصورى للعملية التنظيمية

مقدمة

لقــد نمــا اتجــاه أو حركة العلاقات الإنسانية وتطور كرد فعل للأســلوب الكلاســيكى فــى النظر إلى التنظيم. ولذلك نجد أن حركة العلاقات الإنسانية كانت بمثابة دعوة إلى تصحيح المفاهيم والمبادئ التى رسخت فى الأذهان وأثرت على التطبيق للنظريات ألا لكلاسيكية.

لقــد ركــزت حــركة العلاقات الإنسانية على بعض العناصر التنظيمــية التــى لــم تلق الا اهتماما جانبيا من النظريات الكلاسيكية. ويعتبــر التون مايو[٥] .الممثل الرسمى لهذا الاتجاه فى التفكير التنظيمى حيث أسهمت الدراسات التى قام بها فى مصانع شركة ويسترن اليكتريك (تجــارب هوثــورن) على لفت الأنظار إلى دور ا لعلاقات الإنسانية وأهميتها فى السلوك التنظيمى. كذلك يرتبط بمدرسة العلاقات الإنسانية اســم كــورت ليفين بدراساته فى مجال الجماعات الصغيرة وديناميكية الجماعات- حيث اكتشفت التون مايو وزملاؤه أن:-

١- أن المكافآت والحوافز غير الاقتصادية تلعب دورا رئيسا فى تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضاء.

٢- كمــية العمــل التى يؤديها العامل لا تحدد تبعا لطاقته الفسيولوجية وإنما تتحدد تبعا لطاقته الاجتماعية.

٣- أن التخصيص الدقيق فى الأعمال، ليس بالضرورة هو أهم أشكال التنظيم كفاءة و أعلاها من حيث الإنتاجية.

٤- أن العمـــال لا يـــسلكون ويجابهون الإدارة وسياستها كأفراد، وإنما يسلكون باعتبارهم أعضاء فى جماعات.

مـــن ذلك نرى أن هناك اختلافات جوهرية فى المنطق وأسلوب التفكير بين نظرية التنظيم الكلاسيكية وبين اتجاه العلاقات الإنسانية فقد كانـــت نظريات التنظيم الكلاسيكية تركز على الجانب الفسيولوجى من الإنـــسان باعتباره المحدد الاساسى لكمية العمل التى يستطيع القيام بها وبالتالـــى عمدت إلى تنمية وتطوير دراسات الوقت ولا حركه للتوصل إلى أنسب الطرق لأداء العمل أخذا فى الاعتبار المواصفات الفسيولوجية للعامل. وعلى النقيض من ذلك نجد حركه العلاقات الإنسانية تهمل هذا الاعتبار الفسيولوجى وتركز البعد الاجتماعى للطاقات الإنسانية.

ولقـــد كانت هذه الظاهرة موضع ملاحظة فردريك تايلور وهى تقيـــيد العمـــال للإنتاج أو كما كان يطلق عليها اسم Soldering ولكنه أخطـــأ تفسيرها وأرجعها للتخطيط والرقابة الإدارية وسوء تنظيم العمل ولم يكتشف العنصر الاجتماعى فيها.

كذلك نجد أن حركات العلاقات الإنسانية تعتبر أن الحوافز غير الاقتصادية(أو ما يطلق عليه الحوافز المعنوية) تلعب دورا فى تشجيع العمال على الإنتاج بعكس نظريات التنظيم الكلاسيكية التى كانت ترى الأجـــر والمكافآت الاقتصادية على أنها الحوافز الوحيدة التى يمكن أن تحفز العامل إلى الإنتاج.

ولا شك أن هذا الاختلاف ليس وليد الصدفة وإنما هو ناشئ عن الفـــرق الجوهـــرى فى فروض كل من الاتجاهين الكلاسيكى والاتجاه الإنسانى عن طبيعة الإنسان وحقيقة دوافعه.

فالاتجـــاه الكلاسيكي كان يفترض أن العامل آله رشيده وبالتالى فـــسلوكه مـــوجه إلى تحقيق أهداف محدده وأنه فى سلوكه الرشيد هذا يـــسعى إلى تحقيق أقصى منفعة ممكنة وبالتالى كان تصور أن العامل العاقل لابد وأن يزيد إنتاجه إذا كانت هذه الزيادة فى الإنتاج تؤدى إلى زيادة فى المنفعة المادية بزيادة الأجر.

ولكن من ناحية أخرى نجد الاتجاه الإنسانى يصور الإنسان على أنـــه كـــل لا يتجزأ وهو يتكون من تركيب نفسي واجتماعى وحضارى معـــين إلـــى جانب التكوين الفسيولوجى وأن الإنسان يسعى إلى إشباع حاجات مختلفة ليست كلها مادية، بل فيها أيضا الحاجات المعنوية التى لا يشبعها الأجر أو الزيادة فيه.

أن الاتجاه الإنسانى إذن يرفض فكرة الرشد الكاملة ويضع بدلا منها مبدأ الرشد المحدود الذى يأخذ فى الاعتبار القيود المادية والطبيعية والبيئـــية التـــى تمنع الإنسان عادة من أن يصل إلى الحد الاقصى من الإشـــباع لحاجاتـــه من خلال تحديد البدائل المتاحة أمامه وتحديد قدرته علـــى الاختيار وهو بذلك يكون أكثر واقعية فى هذا المجال من الاتجاه الكلاسيكى.

كـــذلك نجـــد أن الاتجاه الكلاسيكى يركز على أهمية التخصص وتقـــسيم العمـــل. وتقوم النظريات الكلاسيكية على افتراض أن الكفاءة والإنتاجـــية ترتفعان مع كل تقسيم للعمل وكلما زادت التخصص. وعلى العكـــس مـــن هذا فإن الاتجاه الإنسانى لا يرى فى التخصص المطلق الكامـــل أساسا صالحا للإنتاج الكفء المتزايد. بل على العكس من ذلك فقـــد يؤدى التخصص الدقيق إلى آثار عكسية بتخفيض الإنتاج وانهيار

الكفـــاءة وقـــد حـــددت النظـــرية أهم المتغيرات التى تؤثر فى السلوك التنظيمى كالآتى:

١- القيادة.

٢- الاتصالات.

٣- المشاركة.

وقـــد وضـــحت أهمية هذه المتغيرات نتيجة لعدد من الدراسات كانـــت أولاها سلسلة التجارب التى أجريت بمصانع هوثورن فى الفترة مـــن ١٩٢٧ إلـــى ١٩٣٢ وقـــد عرفت هذه الدراسات باسم (دراسات هوثـــورن) نظـــرا لما ترتب عنها من نتائج شديدة الواقع والتأثير على الفكر الادارى والتنظيمى.

وكانـــت أهم هذه النتائج غير المتوقعة- أى تلك التى لم تخطر علـــى بـــال التون مايو وزملاؤه حتى بدأوا دراستهم- أنه لم تثبت أى علاقة بين مستوى الإنتاج وزيادة الاضاءه على عكس ما كانت تتنبأ به نظـــريه الاداره العلمية من أن زيادة الإضاءة لابد أن تؤدى إلى زياده الانتاج. ومما أثار دهشة الباحثين أنه فى بعض مراحل الدراسة ثبت أن مـــستوى الانتاج ارتفع برغم خفض الاضاءة إلى مستوى اقل مما كانت عليه قبل بدء الدراسة.

وقـــد كانت هذه الدراسة بداية الطريق لعدد من الدراسات جعلت نـــتائجها تثيـــر الـــشك واحده بعد الأخرى فى صحة فروض النظرية الكلاســـيكية (الادارة العلمـــية) عـــن وجود علاقة مباشرة بين ظروف العمل المادية وبين معدل الانتاج.

التنظيم غير الرسمى[٦] .

التنظـيم غيـر الرسمى هو نظام مستمر من الأنشطة الإنسانية المتميزة والمتناسقة التى دمج مجموعة من الموارد الإنسانية، والمادية، والمالية، والفكرية، والطبيعية فى نظام متميز فريد لحل المشكلات يعمل علـى إشباع بعض الرغبات الإنسانية متفاعلا مع غيره من النظم البيئة المحيطة به.

من ذلك نستطيع التعرف على بعض الخصائص العامة لمفهوم التنظيم الاجتماعى

١- أن التنظيم يتكون أساسا من الأنشطة أو العلاقات الإنسانية.

٢- أن التنظيم نظام مفتوح يحصل على موارد من المجتمع ويتم تحويل تلك الموارد داخليا إلى مخرجات لإشباع بعض الرغبات الإنسانية.

٣- أن التنظيم فى أدائه لهذه العمليات إنما يتفاعل مع ويعتمد على غيره من التنظيمات فى المجتمع المحيط.

مـن خلال هذا التعريف للتنظيم غير الرسمى يمكن تحديد ثلاثة مكونات أساسية للتنظيم تمثل الاركان الرئيسية للنظرية هى:

١- ميثاق التنظيم.

٢- الموارد الأساسية.

٣- الأنشطة.

أولاً: ميثاق التنظيم

ميثاق التنظيم هو الوسيله لتحديد طبيعته وتميزه عن التنظيمات الأخرى بحيث يعلم أى شخص يتعامل مع هذا التنظيم حدود وإمكانياته.

أن فكـــرة الميثاق بالنسبة للتنظيم تماثل فكرة الشخصية بالنسبة للإنسان، أى خلاصة الخصائص والصفات التى تميز تنظيما عن غيره من التنظيمات فى المجتمع.

ويحدد ميثاق التنظيم العوامل والصفات الآتية:

١- اسم التنظيم.

٢- وظيفة التنظيم فى المجتمع ودوره بالنسبة لاعضاءه.

٣- الهـــدف أو الأهـــداف الرئيـــسية التـــى يسعى إلى تجقيقها التنظيم باستخدام الموارد المتاحة والأنشطة المكونة له.

٤- السياسات الرئيسية التى تنظم عملية تحقيق الأهداف والتى يلتزم بها أعضاء التنظيم.

٥- حقـــوق التنظـــيم والتـــزاماته قبل الأعضاء،كذلك حقوق الأعضاء والتزاماتهم قبل التنظيم.

ثانياً: الموارد الرئيسية

الموارد الرئيسية التى يستخدمها التنظيم فى أداء وظائفه وتحقيق أهدافـــه هـــى العناصر الإنسانية المادية، المالية، الفكرية والطبيعية فى المجتمع المحيط به،وتلعب طبائع هذه الموارد ونوعياتها وكمياتها دورا هاما فى تحديد التركيب الداخلى للتنظيم.

أن هـــذه الموارد ليست سلبيه بمعنى أن لا تأثير لها على تكوين التنظـــيم، بل على تكوين التنظيم، بل على العكس فإن لها دورا ايجابيا ينبع من كونها تحدد الانشطة المناسبة لها من حيث:-

* الحصول على الموارد.
* صيانة الموارد.

* تحويل الموارد.

* استخدام الموارد.

ثالثاً: الأنشطة

يمـــارس التنظيم عددا من الأنشطة أو العمليات التى تهدف إلى الحـــصول على الموارد اللازمة وتحويلها إلى منتجات يعرضها التنظيم على المجتمع مرة أخرى.

أن وظائف الأنشطة التنظيمية تتلخص فى الآتى:

١- تنمية وتحديد الميثاق وإعطاءه الصفة القانونية.

٢- الحـــصول عل الموارد اللازمة وصيانتها وتحويلها واستخدامها فى تحقيق أهداف المشروع.

٣- المحافظـــة علـــى كـيان التنظيم المتميز فى وجه المشاكل الداخلية والخارجية وفى عوامل التغيير.

أن تعريف الأنشطة يتضمن كل أنواع السلوك الإنسانى التى تتم داخـــل التنظيم سواء كان سلوكا ومحددا من قبل أم سلوك غير رسمى ولا معترف به.

وعلـــى هـــذا الأســـاس فان السلوك الإنسانى الذى يكون أساس السلوك التنظيمى يتضمن(٧) .

١- الـــسلوك الرسمى الذى يتفق مع توقعات التنظيم عما يجب أن يفعله الأعـــضاء، والسلوك غير الرسمى الذى يتفق مع توقعات الأعضاء عما يجب أن يفعلوه.

٢- السلوك الذى يترتب عليه الآخرين بعمل ما، كذلك استجابة الآخرين لتلك البادرة .

٣- السلوك العادى والسلوك المنحرف.

٤- السلوك الموجه إلى الآخرين داخل التنظيم أو خارجه، والسلوك المتقبل من الآخرين داخل التنظيم أو خارجه.

أنواع الأنشطة الأساسية فى التنظيم

يمكن تقسيم أنواع الأنشطة الأساسية التنظيم (أى تلك الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف التى أنشىء من اجلها) إلى الأنواع الآتية:

١- أنشطة مميزة

وهى الأنشطة الخاصة بتحديد وتوصيف ميثاق التنظيم وابراز تميزه وانفرادة واختلافه عن التنظيمات الأخرى.

٢- أنشطة حيوية تساعد التنظيم على البقاء

أى الأنشطة المتعلقة بالحصول على الموارد اللازمة وصيانتها وتحويلها وتنميتها وتجديدها واعدادها للاستخدام بواسطة أعضاء التنظيم لأداء الوظائف الموكوله إليهم.

٣- أنشطة إنتاجية

وتتعلق بإنتاج السلعة أو الخدمة المتخصص فيها التنظيم وتسويقها.

٤- أنشطة رقابية

وتهدف إلى الأشراف على الأداء والتنسيق بين أجزاء التنظيم المختلفة.

٥- أنشطة للمحافظة على توازن التنظيم واستقراره

وهذه الأنشطة تختلف عن الأنواع السابقة فى كونها ليست متخصصة، ولكنها عامة تجميعية، أى تهدف إلى تحقيق الترابط بين أجزاء التنظيم وتحقيق نوع من التوازن الحركى للتنظيم.

بمعنى القابلية على التأقلم والتكيف مع التغيرات وفى نفس الوقت الاحتفاظ بالخصائص والمميزات العامة للتنظيم.

أن هذه الأنشطة الحالية تعمل على تجميع وتوجيه كافة الأنشطة الأخرى بالتنظيم بشكل يحفظ تكاملة والتناسق بين أجزاءه.

وتتضمن هذه الأنشطة التجميعية ثلاث عمليات رئيسية هى: عملية التداخل ، عملية حل المشاكل، عملية القيادة.

مع ملاحظة أن الفشل فى أداء أى من تلك العمليات يؤدى إلى انهيار التنظيم أو تفكك أجزاءه وانفصالها عن بعضها البعض.

تحليل البيانات ونتائج البحث

وبمراجعة قوائم الاستقصاء التى وردت إلى الباحث لوحظ ما يلى:

بيان	استقصاء الإدارة	استقصاء العاملين
العدد الكلى	٥٦	١٥٣
مستبعد	٦	١٢
الباقى	٥٠	١٤١

وقد قام الباحث باستخراج متوسط الاتجاه العام لاستجابات كل من مفردات عينة الإدارة ومفردات عينه العاملين مستخدمين فى ذلك طريقة المربعات الصغرى من خلال المعادلة:

ص= أ+ ب س+ ق

حيث: مج س ص= أ (ص س) + ب (ص س)٢

وكانت النتائج المستخرجة كما يلي:

متوسط الاتجاه العام للإدارة	متوسط الاتجاه العام للعاملين
١,٧٤	١,٣٥

ومـــن الجدول السابق يمكن استنتاج أن كلا من متوسط الاتجاه العـــام لاســـتجابات الإدارة و العاملين يشير إلى أن الأفراد فى الشركة محـــل البحث يعتنقون قواعد سلوكية سلبية وقد تمثلت تلك القواعد فيما يلي:

سلوكيات التنظيم غير الرسمي	عدد	نسبة
١- الاعـــتقاد بـــأن القـــيادة ليـــست على المستوى المطلوب	١٧٥	%٩٢
٢- الاعتقاد بأن إساءة سمعة الزملاء لدى الرؤساء هى السبيل الأسهل للترقى	١٥٤	%٨٥
٣-الاعتقاد بان الجهد المبذول يجب أن يكون ضيئلا ومتناسبا مع ضآلة الأجر	١٦٣	%٨٨
٤- الاعـــتقاد بان التدريب وتنمية العاملين سواء من جانب الإدارة أو العاملين أمر لا فائدة منه	١٢٤	%٧٥
٥- الاعتقاد بأن الأمن الصناعي وقواعده لا توجد له ضرورة بل هو ضرب من ضروب الأنفاق التى لا مبرر لها.	١٠٠	%٦٧
٦- الاعـــتقاد بأنه ليس هناك أى ضرورة لتحديث طرق العمل و التمسك بالطرق القديمة بالرغم من عدم جدواها	١٤٥	%٨٢
٧- الاعـــتقاد بأنـــه لبس هناك أى ضرورة لاقامة تعاون مع المنظمات الأخرى.	١٢٣	%٧٨
٨- الاعتقاد بعدم الاهتمام بالمبادرات الجديدة	٩٤	%٦٥

هـــذا وقد تم اختبار الغرض بأن هذه القواعد السلوكية السلبية لا تؤثر على مستوى كفاءة العنصر البشرى وذلك بدرجة ثقة ٩٥% وانحراف معـــيارى ٧٢ درجة للعينة وقد تبين أن القرار هو رفض هذا الغرض الأصلى وقبول الفرض البديل بأن القواعد السلوكية السلبية تؤثر على مستوى كفاءة العنصر البشرى بدرجة ثقة ٩٥%.

نتائج البحث

أن كانــــت الهياكل التنظيمية القائمة فى الكثير من منشأتنا تعانى من مشكلة سوء التنظيم الرسمى- والتى تتمثل ظواهرها فيما يلى(٨) :

١- عدم التوافق والانسجام فى الهيكل التنظيمى.

٢- تداخل الاختصاصات.

٣- الانحلال الوظيفى.

٤- ضعف الرقابة.

٥- سوء العلاقات التنظيمية.

٦- اضطراب فى نطاق الأشراف.

٧- تقلص فى بعض الأنشطة.

٨- تضخم فى بعض الأنشطة.

٩- عدم وضوح خطوط الاتصال.

١٠- تداخل الاختصاصات.

١١- عدم التكافؤ بين السلطة والمسئولية.

١٢- انبعاج الهيكل التنظيمى.

١٣- البيروقراطية المرضية.

١٤ التضارب بين القرارات التنظيمية.

هــذا وقد ولدت تلك المشكلة مظاهر سلوكية فى مجتمع الإدارة بعــضها يــوجد فــى البيــئة المحيطة بالتنظيم والبعض الآخر نتيجة للاســتمرار فى الخطأ أو عدم معالجة المشكلة والاعتياد على الأوضاع السيئة ومنها:-

١- الشللية.

٢- الكذب وأخفاء الحقائق.

٣- تصيد الاخطاء.

٤- المحسوبية.

٥- الفبركه وتحرير البيانات.

٦- التصرفات غير المسئولة.

وإذا كانــت الدراسة التى قام بها الباحث قد أظهرت جانبا آخر من المشكلات التى تعانى منها الهياكل التضخمية والتى تتمثل فى:-

١- أن العنــصر الحاكم لكفاءة التنظيم الرسمى وترابطه يعتمد إلى حد كبيــر على مدى التطابق بين أهداف التنظيم الرسمى والتنظيم غير الرسمى.

٢- أن تحقيق الكفاءة التنظيمية إنما يتطلب أحداث مزيج من التنوع بين رغبات وأهداف التنظيم الرسمى والتنظيم غير الرسمى.

٣-أن هناك مجموعة من القواعد السلوكية السلبية قد تنتشر بين أعضاء التنظــيم غيــر الرســمى ومن ثم تتسبب فى انخفاض كفاءة التنظيم الرسمى.

التوصيات

يتقدم الباحث فى ضوء التحليل السابق لنمط القواعد السلوكية فى الــشركة محــل البحث بمجموعة من التوصيات والتى تحاول أن تدعم القواعد السلوكية الإيجابية وتتمثل فيما يلى:

١- إفــساح المجال لمزيد من البحوث والدراسات لتقويم سلوك الإفراد بالشركة مع العناية الفائقة فى اختيار العاملين الجدد.

٢-التوسع فى البرنامج التدريبية الموجة إلى رجال الإدارة أو العاملين والتى تستهدف غرس القواعد السلوكية الإيجابية والمرغوبة.

٣- إعطــاء الفرصــة كاملــة للعاملين للتعبير الصريح والواضح عن مــشكلاتهم وآرائهــم والــسعى نحو دعم علاقات العمل بين الإدارة والعاملــين وبــين العاملين بعضهم البعض حتى يمكن تنمية الروح المعنوية للإفراد.

٤- أن الهــياكل التنظيمية يجب أن تعتمد فى الأساس على المعلومات بحــيث تــصبح المعلــومات هى العامل الاساسى الذى يحكم تدفق العلاقــات بين وحدات التنظيم كما يجب على هذه التنظيمات محاولة الاقتراب بدرجه أكبر من مفهوم التنظيم غير الرسمى الذى يقوم فى الأســاس علــى الفرد الجديد ذى المهارات الأعلى والتوجيهات لكى يكون رجال أعمال أكثر منه موظف.

حواشى البحث

(١)، (٤) أ. روبرت. الن. سول بيلنيك- التنظيم غير الرسمى واستنتاج ومعالجـــة القواعد السلوكية السلبية- ترجمة أ. ساطع رسلان- المنظمة العربية للعلوم الإدراية- القاهرة ١٩٨٦- ص٦.

(٢) د. أســامة عبد الحليم مصطفى- نمط القواعد السلوكية التنظيمية- مجلة الإدارة-المجلد الثامن- العدد الأول- يوليو ١٩٨٥- ص ٧٤

(٣) تقرير تقويم الأداء بشَرَكة القناة للتوكيلات الملاحية- أعوام ١٩٨٥ - ١٩٩١م.

(٥)،(٧) د. على السلمى- التنظيم فى إطار العلاقات الإنسانية- دراسة تحليلــية للفكـــر الإدارى المعاصـــر- مجلـــة المحاســـبة والإدارة والتأمـــين- مطبعة جامعة القاهرة- ١٩٧١- ص ١٢٧ وما بعدها.

ولمزيد من التوضيح يمكن الرجوع إلى " المراجع الأجنبية"

- Lawrence, P.R., and Lorsch, J.W. organization and enviroment: Managing Differntentiation and Integration. Boston: Harward Univ. 1967.
- Lewin, K." Group Decision and Social hange" in Swanson, g. E. Newcomb, T.M., nd Hartely, E.L. (eds.), Readings in Social Psychology. N.Y. Holt, 1952, p. 472.
-Likert, R. New Patterns of Management N.Y. Mcgraw-Hill, 1961.

- Likert, R. The Human Organization : Its Management and Yalue N.Y. M ccraw- Hill,1967.
- Mayo Z. The Human Problems or an Industrial Civiliza tion .N.Y. Macmillan, 1933.
- Rocthlisberger, F. et al . Management and the Worker. Cambridge, Mass Harvard Univ, Press, 1939.
- Thompson, J.D. Organizations in Action N.Y. MCGraw Hill, 1967.
- M. Henderson and Talcott Parsons (Trans) (ed) . N. Y. The Free Press of Glencoe, 1947.
- Whyte, W.E., an and Organization: Three Problems in Human Relations N.Y Irwing, 1959.

(٦) د. عبد الرحمن عبد الباقى عمر- العلاقات الإنسانية- مكتبة عين شمس، القاهرة ١٩٨٩- ص ١٢ وما بعدها.

(٨) د. أحمد محمد المصرى- مظاهر سوء التنظيم فى بعض المنشآت المصرية مجلة الإدارة- المجد الخامس عشر- العدد الرابع أبريل ١٩٨٣، ص ٢١-٢٥

قائمة استقصاء
موجهة إلى السادة العاملين بشركة
القناة للتوكيلات الملاحية

تمــثل العــبارات التالية مجموعة من القواعد السلوكية التى قد توجد فى منظمات الأعمال.

نــرجو أن تقرأ بعناية فائقة ثم حدد المقياس الموضح عن مدى اعتقادك وتفكيرك والواقع فى شركتكم.

(١) من التقاليد السائدة فى شركتنا أن الأفراد لا يهتمون بشئونها أو مشاكلها.

.. أبدا نادرا أحيانا غالبا كثير جدا

(٢) يعتقد الأفراد فى شركتنا أن الشركة تستغلهم دائما.

.. أبدا نادرا أحيانا غالبا كثير جدا

(٣) أن الأفراد فى شركتنا لاي تطلعون لبذل جهد أكبر.

.. أبدا نادرا أحيانا غالبا كثير جدا

(٤) الأفراد فى شركتنا قانعون بالروتين وبمستويات الأداء الحالية

.. أبدا نادرا أحيانا غالبا كثير جدا

(٥) من التقاليد الشائعة فى شركتنا أن الأفراد يتكلمون عن بعضهم من وراء ظهورهم

.. أبدا نادرا أحيانا غالبا كثير جدا

(٦) لا يهتم الأفراد فى الشركة كثيرا بحدوث الاختلاسات والتبديد

.. أبدا نادرا أحيانا غالبا كثير جدا

(٧) يعتقد الأفراد فى الشركة أن راحه العامل هى الأهم

.. أبدا نادرا أحيانا غالبا كثير جدا

(٨) لا يهتم الأفراد فى الشركة بالإقلال من التكاليف فهى مشكلة خاصة بالإدارة

.. أبدا نادرا أحيانا غالبا كثير جدا

(٩) يعامل الأفراد الجهات التى تتعامل مع الشركة معامله غير طيبه

.. أبدا نادرا أحيانا غالبا كثير جدا

(١٠) لا يعطى الأفراد فى الشركة أى أهمية لإقامة علاقات مع أية منظمات أخرى

.. أبدا نادرا أحيانا غالبا كثير جدا

(١١) لا يقوم الأفراد فى الشركة بأى جهد لإرضاء العميل

.. أبدا نادرا أحيانا غالبا كثير جدا

(١٢) فى شركتنا يجد الأفراد أنه من الأفضل تجنب المشرف عليه.

.. أبدا نادرا أحيانا غالبا كثير جدا

(١٣) لا يهتم الافراد فى الشركة بزيادة المبيعات وتحقيق الربح

.. أبدا نادرا أحيانا غالبا كثير جدا

(١٤) يتصارع الأفراد ويتنافسون بشكل هدام

.. أبدا نادرا أحيانا غالبا كثير جدا

(١٥) فى شركتنا يهمل المديرون والمشرفون مسئوليتهم الخاصة بالتدريب

.. أبدا نادرا أحيانا غالبا كثير جدا

(١٦) لا يبادر الأفراد فى الشركة بأى أفكار جديده سوى اتباع أفكار رؤسائهم

.. أبدا نادرا أحيانا غالبا كثير جدا

(١٧) يميل الأفراد فى الشركة إلى التمسك بطرق العمل القديمة بالرغم من عدم جدواها

.. أبدا نادرا أحيانا غالبا كثير جدا

(١٨) لا يأخذ الأفراد فى الشركة التدريب بجدية من الناحية العملية

.. أبدا نادرا أحيانا غالبا كثير جدا

(١٩) يقلل الأفراد فى الشركة من تركيزهم على التدريب أمام المطالب الأخرى

.. أبدا نادرا أحيانا غالبا كثير جدا

الفهرس

تم بحمد الله

مع تحيات
دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر
تليفاكس: ٥٢٧٤٤٣٨ - الإسكندرية